

Analýza konkurenceschopnosti společnosti XY

David Lukáč

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David LUKÁČ**
Osobní číslo: **M09077**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši pojednávající o konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Charakterizujte výrobní aktivity dané společnosti.
- Provedte analýzu konkurenceschopnosti v porovnání s ostatními výrobci obdobného sortimentu na území České republiky.
- Navrhněte opatření směřující ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Závěr

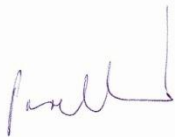
Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
DVOŘÁČEK, J. Konkurenční schopnost průmyslu. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2001. 146 s. ISBN 80-245-0249-6.
KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 3. vyd. Brno : PC-DIR, 2000. 264 s. ISBN 80-214-1538-X.
SEDLÁČKOVÁ, H. a BUCHTA, K. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.5.2012

..... Lukáš David

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenceschopnosti ve společnosti XY. Cílem práce je důkladný rozbor pozice firmy v konkurenčním prostředí a návrh opatření, která povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy, související s konkurenceschopností a analýzy, které jsou následně použity v praktické části práce. Praktická část zahrnuje charakteristiku společnosti, její konkurenci, matici BCG a analýzy SWOT, PEST a Porterovu. V závěru bakalářské práce jsou uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: analýza konkurenceschopnosti, BCG matice, analýza SWOT, analýza PEST, Porterova analýza

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the Competitive Ability Analysis in the Company XY. Goals of this thesis are thorough understanding of the company's position in competitive environment and suggestions of measurements which could strengthen competitive ability of the company. In theoretical part are explained terms such as competitive ability and analyses, which are later used in the practical part of thesis. The practical part contains company characteristics, its competition, BCG matrix and analyses SWOT, PEST and Porter. In the end of thesis are stated suggestions and recommendations to improve competitive ability in the company.

Keywords: competitive ability analysis, BCG matrix, SWOT analysis, PEST analysis, Porter analysis

Tímto bych rád poděkoval doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval vedení společnosti Perla, netkaný textil, a.s. za poskytnuté informace a spolupráci.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	12
1.1 KONKURENCESCHOPNOST.....	12
1.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	14
1.2.1 Optimální soustředění sil	15
1.2.2 Moment překvapení	16
1.2.3 Volba místa boje	16
1.2.4 Další zákonitosti.....	16
1.3 VYMEZENÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE	17
1.3.1 Prvenství v celkových nákladech.....	17
1.3.2 Diferenciace	17
1.3.3 Soustředění pozornosti.....	18
2 ANALÝZA POSTAVENÍ PODNIKU V KONKURENČNÍM PROSTŘEDÍ.....	19
2.1 BCG MATICE	19
2.2 ANALÝZA SWOT.....	21
2.3 ANALÝZA PEST.....	22
2.4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	23
2.4.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	24
2.4.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	27
2.4.3 Tlak ze strany substitutů	29
2.4.4 Vyjednávací vliv odběratelů	30
2.4.5 Vyjednávací vliv dodavatelů.....	30
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	34
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	35
5.1 VÝROBKOVÉ PORTFOLIO	36
5.2 POPIS VÝROBNÍHO PROCESU.....	37
5.3 CÍLE PODNIKU	38
5.4 DODAVATELÉ.....	38
5.5 ODBĚRATELÉ	39
6 KONKURENCE SPOLEČNOSTI.....	41
7 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI.....	45
7.1 BCG MATICE	45
7.2 ANALÝZA SWOT.....	47
7.3 ANALÝZA PEST.....	50
7.4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	53
8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	61

8.1	WEBOVÉ STRÁNKY.....	61
8.2	ZPRACOVÁNÍ DATABÁZE KONKURENTŮ	61
8.3	TLAK NA ODBĚRATELE K VČASNÉ PLATBĚ	62
8.4	OPATŘENÍ VZTAHUJÍCÍ SE K POTŘEBÁM ZDROJŮ	62
8.5	REKLAMA	62
8.6	ZVÝŠENÍ VÝROBNÍ KAPACITY.....	63
8.7	ZÍSKÁNÍ NOVÝCH VÝZNAMNÝCH ODBĚRATELŮ.....	63
8.8	ROZŠÍŘENÍ SORTIMENTU	64
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Nejsilnější at' přežijí, nejslabší at' vyhynou. S touto větou přišel před mnoha lety Charles Darwin ve své knize *O původu druhů*. Toto heslo platí i v dnešní společnosti a tržním prostředí, kde firmy bez konkurenčních výhod nejsou schopny přežít. Konkurence a konkurenceschopnost jsou dnes dva klíčové pojmy, se kterými musí být obeznámeny všechny subjekty trhu napříč všemi odvětvími.

Úspěch firmy nezáleží pouze na silném postavení v konkurenčním prostředí, ale také na silné pozici vůči dodavatelům, odběratelům a v neposlední řadě také substitutům. Lze konstatovat, že odběratelé - zákazníci jsou pro každý podnik nejdůležitějším faktorem existence. Podnik, který nemá zákazníky, nemá poptávku a tím pádem nemá ani důvod nadále podnikat.

Žijeme v informační společnosti a jsou to právě informace, které mají pro podniky velmi často tu nejvyšší hodnotu, patří sem nejen know-how, patenty a licence, ale také podrobné informace o konkurenci a jejich marketingové činnosti, o nových trendech a nových potenciálních trzích. Vlastnit tyto informace však nestačí, je třeba jich umět využít ve svůj prospěch.

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil analýzu konkurenceschopnosti firmy Perla, netkaný textil, a.s. z důvodu, že mám k této společnosti blízký vztah, protože jsem zde několikrát pracoval jako brigádník. Z hlediska ochrany interních údajů si vedení společnosti nepřeje jmenování názvu firmy v názvu bakalářské práce.

Cílem práce bude obeznámit čtenáře s nejdůležitějšími teoretickými pojmy, které souvisejí s konkurencí, konkurenceschopností a konkurenčními strategiemi. Dále budou v teoretické části důkladně popsány analýzy, které jsem posléze využil v praktické části. Mezi tyto analýzy patří analýza odběratelů pomocí BCG matice, analýza vnitřního prostředí SWOT a analýza vnějšího prostředí PEST a Porterův model pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy mají za úkol zhodnotit postavení společnosti a eventuelně odhalit nedostatky a rezervy v podnikání. Na konci této práce se pokusím objektivně a realisticky zhodnotit výsledky analýz a navrhnout případná doporučení a opatření, které by firmě pomohly ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ STRATEGIE

1.1 Konkurenceschopnost

Původ slova konkurenceschopnost pochází z latinského *cumpetere*. Bohužel pro jednoznačné vysvětlení konkurenceschopnosti není význam slova doslovně přeložitelný. Z tohoto důvodu existuje celá řada pojetí slova konkurenceschopnosti a jeho rozdílné definice. (Čichovský, 2011)

Američan Porter popisuje konkurenceschopnost jako schopnost podniku čelit pěti konkurenčním silám. Z tohoto pojetí vychází Porterova analýza pěti konkurenčních sil, mezi něž patří riziko vstupu nových konkurentů, rivalita mezi podniky, síla dodavatelů a odběratelů a hrozby substitučních výrobků. (Dedouchová, 2001)

Konkurenceschopnost, jinak nazvána jako konkurenčnost, je základním pojmem hospodářské soutěže a rivality a zároveň bez ní neexistuje. Konkurenčnost lze v tomto ohledu chápat jak na podnikové, odvětvové, tak i mezinárodní úrovni. Vždy vychází z porovnání nejméně dvou konkurenčních subjektů. Posuzuje tržní podíl, růst a potenciál při střetu s konkurenty. Z tohoto pojetí vychází, mimo jiné, Mezinárodní institut pro rozvoj managementu v Lausanne (IMD), který nabízí následující definici:

Konkurenčnost je schopnost utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu. (Jirásek, 2001, s. 48)

Mezi další základní definice patří také pohled na konkurenceschopnost z hlediska přitažlivosti pro investory, kde se mluví o tzv. produkční konkurenceschopnosti. Podnik je konkurenceschopný tehdy, kdy nabízí požadované zboží a služby na trhu, které jsou zákazníci ochotni nakupovat, a zároveň je podnik schopen plnit závazky jak z obchodních vztahů, tak ve vztahu ke státu. (Čichovský, 2011)

Dále lze konkurenceschopnost rozlišovat podle místa, kde dochází k hospodářské soutěži, a to na:

1. globální kompetiční konkurenceschopnost;
2. konkurenceschopnost v netržním prostředí;
3. konkurenceschopnost mezi systémy.

Globální kompetiční prostředí vztahuje pojem konkurenceschopnost nejen na člověka, podnik a jeho okolí, ale zároveň na všechny živé organismy, kdy mezi druhy a jedinci jed-

notlivých živočišných říší dochází ke konkurenci ve vztahu k nedostatkovému zdroji. Za tento nedostatkový zdroj lze považovat vodu, potravu, teplo atd. (Laštůvka a Krejčová, 2000)

Za konkurenceschopnost v netržním prostředí lze považovat například konkurenci při různých sportovních i nesportovních disciplínách. Zde se subjekty soutěže dělí podle schopnosti, věku či váhy do předem určených kategorií a konkurenceschopnost probíhá pouze uvnitř kategorií nebo ve vztahu k držiteli nejlepšího výkonu.

Konkurenceschopnost mezi systémy je obdobná jako konkurenceschopnost mezi jednotlivými podniky. Systémem se uvažuje několik podniků, které se přirozeným vývojem sloučily pomocí vzájemného synergického efektu. Systém je konkurenceschopný pouze tehdy, kdy je existence v něm přínosná pro všechny jeho členy.

Konkurenceschopnost lze popsat také z pohledu národního. Mezi metody srovnávání konkurenceschopnosti států či regionů patří Garelliho benchmarkingová doktrína. Jedná se o proces analýzy několika ekonomických a neekonomických údajů a regulačních mechanismů uvnitř státu, které se pak srovnávají se státem s nejlepšími výsledky této analýzy.

Mezi další pojetí konkurenceschopnosti z národního hlediska patří definice od OECD, která definuje konkurenceschopnosti jako schopnost národů či regionů vytvářet tak vysoké příjmy a co nejefektivněji jich využívat ve prospěch svého postavení vůči mezinárodní konkurenci.

Další pohled na konkurenceschopnost nabízí Světové ekonomické fórum, které v roce 2004 představilo v Davosu tzv. Index globální konkurenceschopnosti. Podobně jako Garelli pracuje tento způsob s analýzou 23 statistických a 67 auditorských ukazatelů, které zhodnotí jednotlivé státy na škále: nejlepší, horší, průměrný, podprůměrný a nejhorší. (Čichovský, 2011)

1.2 Konkurenční strategie

V dnešní době je strategické řízení již velmi rozšířeným pojmem napříč všemi odvětvími. Každý tržní subjekt by měl mít pevně definovanou konkurenční strategii, která může být na první pohled lehce odhalitelná nebo v některých případech tajná.

Strategické řízení má v organizaci podniku zásadní pozici. V některých podnicích je tato strategie pevně definována již od počátku podnikání, zato v jiných se rozvíjí postupně při dílčích aktivitách řízení v různých odděleních podniku. Obě varianty jsou dnes hojně využívány, leč nemusí být obě správné.

Pevně stanovená strategie vychází z důkladných rozborů při plánování podnikání a strategie všech oddělení dávají dohromady požadovanou strategii podniku jako celku. Na druhou stranu tvorba strategie po započetí podnikání, kdy se přístupy jednotlivých oddělení mohou zdát správné, ale souhrn těchto přístupů se málokdy ztotožňuje s nejlepší strategií, není ideální řešení. (Porter, 1994)

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. (Porter, 1993, s. 19)

Bartes považuje konkurenční prostředí doslova za bojové pole, kde proti sobě stojí dva nebo více vojevůdců a zvítězit lze pouze použitím správného vedení konkurenčního boje. V rámci konkurenčního boje pojednává o sedmi zákonitostech, které by měl každý podnik mít osvojené a být tak důsledně připraven na potenciální střety s konkurencí. Mezi těchto sedm zákonitostí patří následující.

1. Optimální soustředění sil
2. Moment překvapení
3. Volba místa boje
4. Komunikace mezi "vojevůdcem a jednotkami"
5. Sladění prostředků a cílů strategie
6. Změny způsobu vedení boje
7. Samurajské principy vedení konkurenčního boje (Bartes, 1997)

1.2.1 Optimální soustředění sil

Každý podnik má silné a slabé stránky. Blíže budou popsány v druhé kapitole ve SWOT analýze, tedy analýze silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb podniku. Pod optimálním soustředěním sil se rozumí využití silných stránek proti slabým stránkám svého konkurenta a tím ho oslabit respektive zcela vyřadit z konkurenčního boje.

Proces optimálního soustředění sil lze rozdělit do následujících kroků:

1. *Identifikace silných a slabých stránek podniku i konkurentů*

- a. primární činnosti - řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby
- b. podpůrné činnosti - obstaravatelská činnost, technický rozvoj, řízení pracovních sil, infrastruktura podniku

Vedle SWOT analýzy zde podniky pracují také s BCG maticí, maticí atraktivity oboru, maticí přežití a metodou SAP, která kombinuje výstupy interních analýz a ukazatelů konkurence.

2. *Identifikace dynamiky konkurenčního boje*

Podle toho, jak konkurent reaguje v podmínkách konkurenčního boje se rozlišují tyto typy konkurentů:

- a. laxní konkurent - má pomalé reakce;
- b. vybíravý konkurent - reaguje pouze na některé útoky;
- c. tygr - má velmi rychlé a tvrdé reakce;
- d. scholastický konkurent - vyznačuje se nepředvídatelným chováním.

3. *Druhý strategický sled*

Po prvním útoku se podnik připravuje na další úder nebo čeká protiúder od konkurenta. Porter proto rozlišuje čtyři různá postavení podniku při druhém strategickém sledu:

- a. stadium před vstupem - útočník analyzuje trh;
- b. stadium vstupu - útočník investuje do základního postavení;
- c. stadium dalších postupných kroků - útočník vyvíjí dlouhodobou strategii;
- d. stadium po vstupu - vstup útočníka do odvětví je již plně realizován.

4. *Schopnost vedení úderu* - patří sem přímý útok, reinfekce, protiútok, totální útok, inhibice, finty, lsti, tichý úder nebo ofenzivní obrana

5. *Převzetí strategické iniciativy* - jedná se o aktivní ovlivňování vývoje marketingového prostředí podle vlastních představ podniku
- a. vlastní útok - s cílem předstížení konkurenční firmy
 - b. předstížení v okamžiku útoku
 - c. obě firmy zaútočí v jeden okamžik (Bartes, 1997)

1.2.2 Moment překvapení

V konkurenčním boji je velmi významným prvkem moment překvapení. Při důsledném provedení určité útočné strategie v momentu, kdy náš konkurent spoléhá na to, že se budeme chovat jinak, jsou zasazeny kvalitní základy pro úspěch v tomto boji. Aby byl takový úder překvapivý, musí podnik dbát na následující:

1. ochrana informací;
2. utajení činnosti;
3. stanovení okamžiku útoku;
4. využití dezinformace v konkurenčním boji. (Bartes, 1997)

1.2.3 Volba místa boje

Při analýze konkurenčního prostředí musí podnik vycházet z ukazatelů a poznatků, které nashromáždil pomocí první zákonitosti "Optimální soustředění sil". Identifikací vhodného místa boje se rozumí najít příslušný trh či tržní segment a tento proces by měl probíhat uvnitř marketingového útvaru firmy. (Bartes, 1997)

1.2.4 Další zákonitosti

Komunikací mezi vojevůdcem a jednotkami se rozumí důsledná komunikace mezi manažery jednotlivých vnitropodnikových oddílů a top manažerem a také mezi manažery oddílů a jejich mistry a ostatními pracovníky.

Podnik musí dbát na to, jaké prostředky užívá k dosažení svých cílů. Tyto prostředky musí být pečlivě sladěny takovým způsobem, aby podnik mohl co nejlépe dosáhnout cílů, které si vytyčil.

Dále by měl být podnik schopen měnit způsob vedení boje v závislosti na konkurenci. Mezi takové změny patří například využití netradičního řešení, které se k využívané strategii nehodí a tímto vytěžit maximum z momentu překvapení. (Bartes, 1997)

1.3 Vymezení konkurenční strategie

Pokud už má podnik zvolené výrokové portfolio, určené trhy a ujasněnou funkci, je čas na zvolení optimální konkurenční strategie. Jinými slovy si podnik stanoví základní formy konkurenčního boje, která jsou naprosto zásadní pro dosažení požadované konkurenční strategie. (Keřkovský, 2000)

Při výběru konkurenční strategie podniky vychází z Porterova konceptu, který definoval tři potenciálně úspěšné strategie určené k přežití a předstihnutí konkurentů v odvětví:

1. prvenství v celkových nákladech;
2. diferenciaci;
3. soustředění pozornosti. (Porter, 1994)

1.3.1 Prvenství v celkových nákladech

Pomocí strategie prvenství v celkových nákladech je podnik chráněn proti všem pěti konkurenčním silám. Díky nízkým nákladům firma zvyšuje zisk, prostřednictvím kterého lze obstát proti konkurenci, která zisk obětovala ve prospěch konkurenčního boje. Zároveň poskytují nízké náklady velmi dobrou pozici ve vztahu k vlivným odběratelům, kteří mohou nakupovat minimálně za ceny konkurence, a dodavatelům, před kterými máme velmi dobrou ochranu díky nízkým nákladům vypořádat se s růstem cen výrobních faktorů.

Nízké celkové náklady také přináší firmě potenciální nové odběratele ve srovnání s konkurencí a v neposlední řadě jsou překážkou pro vstup nových konkurentů do odvětví, pro které by bylo velmi složité dosáhnout tak nízkých nákladů. (Porter, 1994)

1.3.2 Diferenciace

Při formulaci strategie diferenciaci je užitečné si uvědomit, že její podstatou nemusí být pouze výjimečný charakter výrobků ve srovnání s výrobky konkurence. Jedná se především o to, nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten platit více a co konkurenti nemohou snadno napodobovat. (Keřkovský, 2000, s. 91-92)

Důležitým pravidlem diferenciaci je, že firma s novinkami musí přijít na trh jako první. Jako příklad lze uvést americkou společnost Dell, která prostřednictvím svých e-shopů nabízela zákazníkům možnost navrhnout si veškeré parametry počítače, který byl okamžitě ve společnosti Dell sestaven a hned druhý den doručen.

Podnik uplatňující diferenciaci jako svůj hlavní strategický cíl, musí zároveň brát na zřetel výši nákladů. Oproti strategii prvenství v celkových nákladech je však nemusí držet na nejnižší možné hranici, neboť nejsou jeho hlavním strategickým cílem. (Porter, 1994)

1.3.3 Soustředění pozornosti

Strategie soustředění pozornosti nebo-li "Focus" strategie je používána podniky, které působí jen v určitém tržním segmentu a nechtějí působit v celém odvětví. Společně s touto strategií lze použít strategii nákladovou nebo diferenciacní (nebo obě), které jsou popsány výše. (Keřkovský, 2000)

Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciacce, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího. (Porter, 1994, s. 38-40)

2 ANALÝZA POSTAVENÍ PODNIKU V KONKUREČNÍM PROSTŘEDÍ

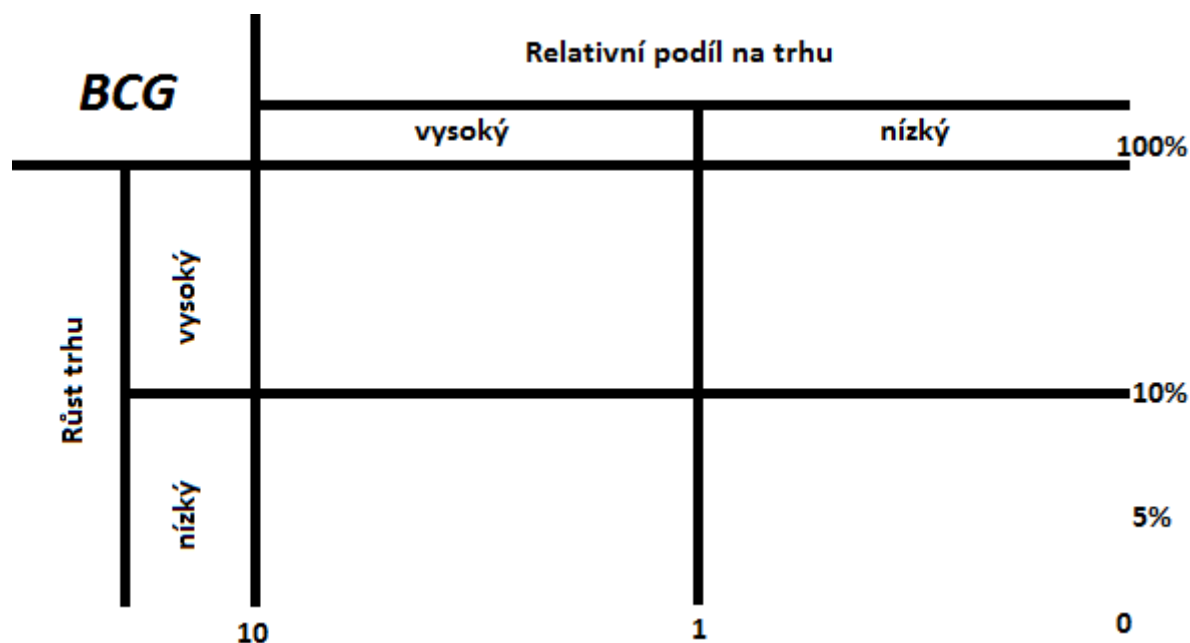
V této kapitole budou popsány jednotlivé analýzy, které budou posléze použity v praktické části této bakalářské práce. Vedle již zmíněné Porterovy analýzy se seznámíme s maticí portfolia, analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a analýzou politického a legislativního okolí.

2.1 BCG matice

Matice portfolia nebo-li matice BCG, název od poradenské společnosti Boston Consulting Group, pracuje s dvěma pojmy:

1. růst trhu (dynamika trhu)
2. relativní podíl na trhu

Za dynamický trh se považuje trh s ročním procentním růstem prodeje minimálně 10 %, v opačném případě se jedná o trh nedynamický. V případě relativního podílu na trhu je hranice mezi vysokým a nízkým podílem stanovena hodnotou 1. (Keřkovský, 2000)



Obr. 1 BCG matice (vlastní zpracování)

BCG matice je rozdělena na čtyři základní části nebo-li kvadranty:

1. hvězdy;
2. dojně krávy;
3. otazníky;
4. hladoví psi.

Hvězdy se nacházejí v levém horním kvadrantu. Mají vysoký relativní podíl na trhu a při vysokém růstu trhu jsou pro podnik nejdůležitějším výrobkem z celého portfolia. Podnik by se měl snažit tyto výrobky udržet mezi hvězdami pomocí vynakládání finančních prostředků na nové distribuční cesty, reklamu apod., neboť se jim tyto finance vrátí ve formě zvýšeného prodeje.

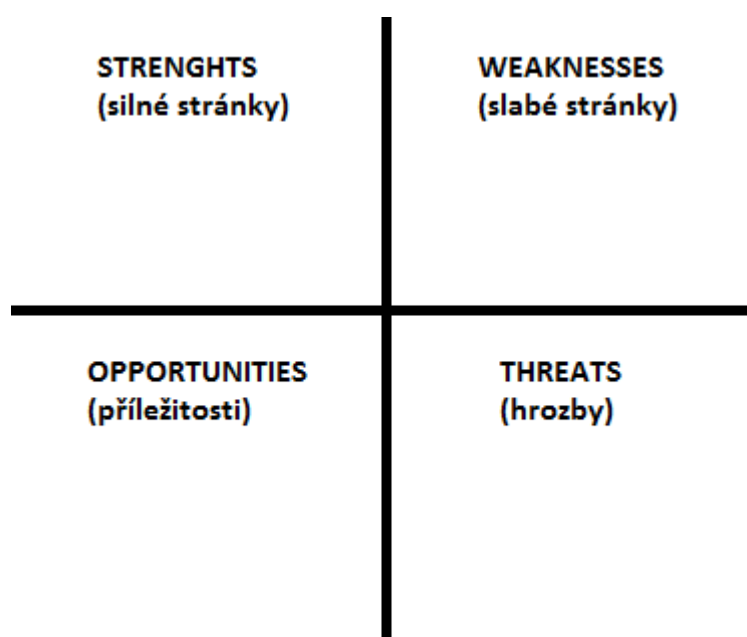
V levém dolním kvadrantu jsou dojně krávy. Jsou to, stejně jako hvězdy, produkty s vysokým relativním podílem na trhu, avšak tento trh má nízký růst. Podniku se již nevyplácí financování tohoto produktu, ale spíše by se měl zaměřit pouze na příjmy plynoucí z prodeje.

Dalším výrobkem v portfoliu jsou otazníky. Ty se nacházejí na relativně rostoucím trhu, ale mají na něm velmi nízký podíl. Jsou ve fázi zavádění a běžně se s těmito výrobky nakládá velmi opatrně, neboť nelze s přesností určit, zda by se měl určitý produkt vyřadit nebo finančně podporovat.

V posledním pravém dolním kvadrantu se nacházejí hladoví psi. V podstatě se jedná o výrobek, který by se měl co nejdříve vyřadit z portfolia firmy, protože nepřináší firmě přiměřené příjmy a trh, na kterém se nachází nemá žádnou perspektivu. Firma by tedy měla zakročit a stáhnout výrobek z výroby. (Keřkovský, 2000)

2.2 Analýza SWOT

Analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb je zkratkou anglických slov: "Strengths", "Weaknesses", "Opportunities" a "Threats". Jedná se o analýzu okolí. Analýzy silných a slabých stránek a analýza příležitostí a hrozeb se obvykle tvoří odděleně. Zjednodušeně se tato analýza tvoří tak, že si podnik uvědomí všechny své silné a slabé stránky. Toto je možné například pomocí brainstormingu několika lidí, kteří jsou důkladně obeznámeni s provozem a okolím podniku. Stejně se postupuje u příležitostí a hrozeb.



Obr. 2 Diagram SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Podrobnější SWOT analýza se vypracuje pomocí čísel, které jsou přiřazovány silným a slabým stránkám podle toho, jak jsou pro podnik důležité a jak jich dokáže podnik využít. Obdobně se čísla přiřazují příležitostem a hrozbám, s tím rozdílem, že nejvyšší váhu má ta příležitost, které je podnik schopen díky svým silným stránkám využít a ta hrozba, která je pro podnik kvůli jeho slabým stránkám nejzávažnější. (Dedouchová, 2001)

SWOT analýza se dále využívá při finančních analýzách společně s poměrovými ukazateli při mezipodnikovém srovnávání. (Synek, 1999)

2.3 Analýza PEST

Analýza PEST ve volném překladu znamená analýzu politických, ekonomických, společenských a technologických vlivů. Zkoumá tedy všechny vlivy prostředí, které mohou a mají dopad na fungování podniku.

Mezi příklady vlivů životního prostředí na organizace patří mimo jiné konkurence, kterou se podnik snaží regulovat pomocí své marketingové politiky. Dnes je jedním z nejdůležitějších vlivů ekologie, kvůli které musí mít podnik cit pro okolní prostředí a praktikovat takové výrobní postupy, které jsou ekologicky nezávažné. Proto dnes mají organizace větší zájem o výzkum a vývoj než tomu bylo dříve.

Vlivy prostředí se zařazují do čtyř základních vlivů, jejichž první písmena nese tato analýza ve svém názvu:

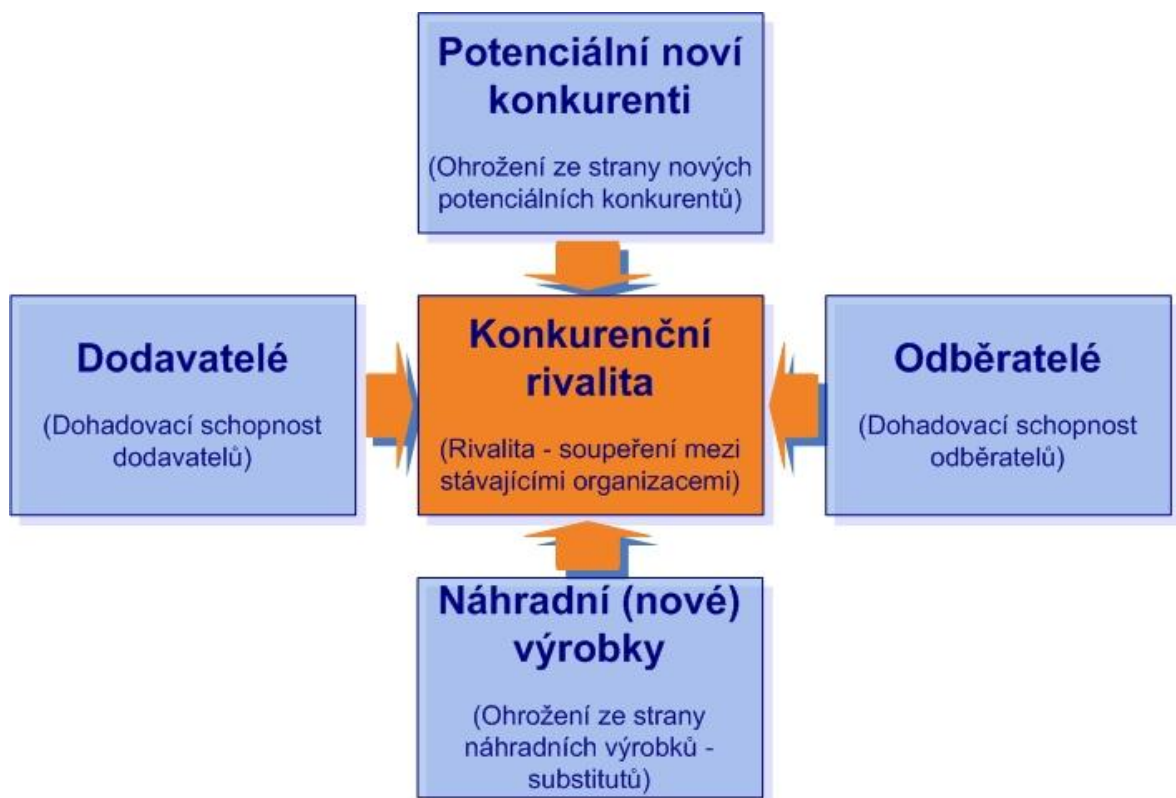
1. Politické (legislativní) vlivy - legislativa monopolů, zákony o ochraně životního prostředí, daňová politika, omezení zahraničního obchodu, zákon o zaměstnanosti, stabilita vlády.
2. Ekonomické vlivy - obchodní cykly, trendy HNP, úrokové míry, množství peněz v ekonomice, inflace, nezaměstnanost, použitelný příjem, dostupnost energie a náklady.
3. Společensko-kulturní vlivy - populační demografie, rozdělení příjmů, sociální mobilita, změny životního stylu, přístup k práci a volnému času, konzumní styl, úroveň vzdělání.
4. Technologické vlivy - vládní investice do výzkumu, zaměření vlády a průmyslu na technologii, nové objevy, rychlost přenosu technologie, míra zastarání. (Johnson, 2000)

2.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Stejně jako u předešlých analýz, tak i tato se zabývá okolím podniku. Autorem této analýzy je Michael E. Porter, uznávaný americký ekonom a profesor na Harvardské univerzitě. Tento nástroj spočívá v uvědomění si, že vnější vlivy působí na všechny celky v odvětví a tudíž je klíčové se s nimi umět vyrovnat lépe než konkurence.

Podle Portera se v ekonomice nachází pět základních konkurenčních sil.

Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál konečného zisku. Ten se značně různí, stejně jako se různí souhrnné působení konkurenčních sil. (Porter, 1994, s. 3)



Obr. 3 Porterův model pěti konkurenčních sil (www.vlastnicesta.cz, ©2006-2009)

Konkurenční síly se dělí na:

1. intenzivní;
2. relativně slabé.

Jak už bylo zmíněno v první kapitole, cílem konkurenční strategie je nalézt takové postavení, kdy lze zdatně čelit konkurenčním silám nebo jich dokonce využít. Zásadní je při této analýze zkoumání jednotlivých vlivů co nejvíce do hloubky, protože jen kvalitní a aktuální informace jsou pro podnik cenné.

Mezi pět konkurenčních sil patří:

1. nově vstupující firmy na trh;
2. nebezpečí substitučních výrobků;
3. vyjednávací vliv odběratelů;
4. vyjednávací vliv dodavatelů;
5. soupeření stávajících konkurentů.

Všechny tyto konkurenční síly mohou být více nebo méně významné při volbě konkurenční strategie. Z důvodu více pojetí slova konkurence, je vhodné zmínit, že v tomto ohledu se jedná o konkurenci jako o velmi rozšířenou soutěživost.

Zásadním bodem pro tvorbu vhodné konkurenční strategie musí být dokonalé pochopení struktury odvětví, ve kterém se podnik nachází. Proto se tato analýza také nazývá jako strukturální analýza odvětví. (Porter, 1994)

2.4.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Podniky, které pronikají do odvětví z jiného trhu prostřednictvím akvizic, často využívají svých zdrojů k vyvolání otřesů. Proto akvizice v odvětví s cílem vybudovat si pozici na trhu by zřejmě měla být hodnocena jako vstup nového konkurenta, přestože nevznikne žádný nový subjekt.

Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá. (Porter, 1994, s. 7)

Překážky vstupu

Při vstupu nové firmy na trh existuje osm hlavních překážek:

- Úspory z rozsahu

Úspory z rozsahu jsou první překážkou pro potenciální konkurenty. V podstatě se jedná o snížení jednotkové ceny výrobku, které je podmíněno zvýšením objemu výroby. Tímto způsobem dokážou stávající firmy odradit konkurenci od vstupu do odvětví, protože ta by měla pouze dvě možnosti vstupu na trh:

1. vstup s rozsáhlou výrobou - tím však mohou podnítit silnou reakci již zavedených firem
2. vstup s výrobou o malém rozsahu - čímž jim hrozí cenové znevýhodnění

Úspory z rozsahu jsou velmi rozšířenou překážkou napříč všemi sférami podnikání, ať už se jedná o odběratelskou nebo dodavatelskou činnost, výzkum či vývoj nebo marketing.

- Diferenciace produktu

Nově vstupující subjekt do odvětví si musí být vědom toho, že zavedené firmy disponují značkami výrobků, které už mají u zákazníků určité vydobyté pozice. Těchto pozic je možné dosáhnout například kvalitním servisem, nápaditou reklamou nebo jednoduše tím, že byly v odvětví první.

Diferenciace je jako překážka vstupu do odvětví chápána ve smyslu, že potenciální konkurence musí vynaložit vysoké náklady k přilákání spokojeného zákazníka od zavedené firmy k sobě. Zpočátku je takový postup značně ztrátový a vyžaduje trpělivost. Nově vstupující subjekt musí také brát na vědomí, že pokud bude propagační akce neúspěšná, tak pro podnik nevytváří vůbec žádnou hodnotu.

- Kapitálová náročnost

Vstup do odvětví může být více či méně kapitálově náročný. Pokud nebereme v úvahu běžné náklady vynaložené na pořízení výrobního zařízení, nákup zásob a krytí počátečních ztrát, je třeba se zamyslet nad již zmíněnými náklady na získání důvěry zákazníka. Toto je obzvláště časově a finančně náročné u produktů spojených s péčí o děti či dermatologickými produkty.

- Přechodové náklady

Další překážkou jsou přechodové náklady. Jsou to jednorázové náklady spojené s přeškolením zaměstnanců, testováním a hodnocením výrobků od nového subjektu vstupujícího na trh. Tyto náklady vynakládá logicky kupující, proto je v zájmu prodávajícího překonat tuto překážku, který musí počítat s tím, že pokud budou přechodové náklady příliš vysoké, tak musí nabízet značně kvalitnější produkt, než kupující doposud odebíral.

- Přístup k distribučním kanálům

Distribuční kanály jsou velkou výhodou již zavedených podniků. Jejich tvorba bývá často časově velmi náročná. V zájmu nově vstupujícího na trh je dodat takové podmínky pro distributory, které budou akceptovat na úkor již zavedených firem. Mezi tyto podmínky patří v prvé řadě cena, která musí překonat zavedené firmy. Další podmínkou může být například projekt na společnou reklamu. Lze konstatovat, že tato snaha získat distribuční kanály snižuje zisk.

- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu

Stejně jako úspory z rozsahu jsou tato nákladové znevýhodnění mnohdy pro nově vstupující subjekt na trhu nedosažitelná. Výhody pro zavedené podniky plynou z několika faktorů. Patří mezi ně vlastnictví technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha, vládní subvence a znalostní nebo zkušenostní křivka.

Jestliže náklady klesají s růstem zkušeností v odvětví a jestliže tyto zkušenosti mohou být zavedenými firmami drženy ve vlastnictví, pak se tento efekt stává překážkou vstupu. (Porter, 1994, s. 12)

- Vládní politika

Vládní politika je další z překážek pro vstup. Mezi základní nástroje vlády patří limity pro vstup do odvětví, či dokonce naprosté uzavření odvětví, prostřednictvím licencí či omezení přístupu k surovinám.

Další skupinou nástrojů jsou nástroje skryté. Sem patří například normy maximálně přípustného znečištění vod a ovzduší nebo některé bezpečnostní předpisy. (Porter, 1994)

Očekávaná odvetná opatření

Nově vstupující podnik musí očekávat reakci již zavedených firem. Podnik musí předvídat, jak na něj účastníci trhu zareagují. V případě silné reakce, tj. pokusů o vytlačení z trhu, se podnik může rozhodnout do odvětví nevstupovat.

Faktory, které pomáhají k určení potenciální silné reakce jsou následující:

1. minulé zkušenosti
2. zdroje zavedených firem pro konkurenční boj
3. zavedené firmy se závazky vůči odvětví
4. pomalý růst odvětví, které není schopno přijmout nový subjekt (Porter, 1994)

Cena odrazující od vstupu

Pokud v odvětví existuje taková struktura cen, která prostřednictvím prodeje výrobků dokáže pokrýt náklady spojené se vstupem na trh a je-li taková cena vyšší než cena odrazující od vstupu, tak nový subjekt bude dosahovat zisku a do odvětví vstoupí. Pokud si však podnik stanoví cenu odrazující od vstupu příliš vysokou, tak zisk může být pouze krátkodobý a časem se překlene do ztráty z důvodu konkurenčního boje. (Porter, 1994)

Vlastnosti překážek vstupu

Mezi další vlastnosti překážek vstupu patří vlastnosti ovlivňující strategické rozhodování. Jedná se buď o překážky vstupu, které se mohou měnit a také se mění například při změně ceny odrazující od vstupu.

Nebo se může jednat o změnu překážek vstupu, které jsou mimo dosah kontroly firmy. Strategická rozhodování jsou zde také velmi významná. Je třeba zmínit, že některé nově vstupující firmy mohou vlastnit zdroje, které jim usnadní překonat překážky vstupu na trh. (Porter, 1994)

Zkušenosti a rozsah jako překážky vstupu

Úspory z rozsahu jsou významnou výhodou velkých zavedených firem, pokud mají kvalitní distribuční kanály, výrobní zařízení či dostatečný zákaznický servis. Pokud bereme v úvahu strategické hledisko, tak existují určité limity úspor z rozsahu. Patří sem velkovýrobní náklady, technologické změny a nové konkurenční možnosti. (Porter, 1994)

Zkušenost nevytváří přímo překážku vstupu. O tu se jedná jen v případě pokud je zkušenost, například know-how ve vlastnictví zavedené firmy.

2.4.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. (Porter, 1994, s. 17)

Konkurence je žádoucí, protože konkurenční prostředí nutí podniky inovovat, zlepšovat se a nabízet dokonalejší produkty. Soupeření mezi podniky funguje na systému akce a reakce.

Podniky se ale musí dát pozor aby tento systém neeskaloval do takových výšek, kdy například při snížení cen napříč celým odvětvím dochází ke snížení zisků v celém odvětví.

Intenzita soupeření je určena několika propojenými faktory:

1. Početni nebo vyrovnání konkurenti

V odvětví s velkým počtem podniků jedná většina z nich podle svého vlastního uvážení, někdy bez ohledu na konkurenci. Sledování konkurence je zásadní v odvětví, kde funguje jen několik málo podniků a kde mohou okolní podniky intenzivně reagovat díky svým zdrojům a kde při konkurenčním boji musí podnik očekávat silnou odvetu.

Pokud zde existuje firma s výsadním postavením, může tato firma dělat koordinátora trhu. Význačnou roli hrají také zahraniční konkurenti.

2. Pomalý růst odvětví

Jak už bylo zmíněno u BCG matice, kde firma rozděluje produkty svého portfolia podle růstu trhu a relativním podílu na trhu, tak v tomto případě může docházet k intenzivnímu boji o podíly na trhu z důvodu pomalého růstu odvětví.

3. Vysoké fixní nebo skladovací náklady

Pokud má podnik vysoké fixní náklady, klade vysoký důraz na řízení těchto nákladů tak, aby byly z co největší části využity. Nevyužití fixní náklady při nenaplnění výrobní kapacity jsou pro firmu ztrátové. Na druhou stranu jsou pro firmu nežádoucí vysoké skladovací náklady. Při takových produktech firma raději volí strategii snižování cen s motivem aby tyto produkty co nejrychleji prodala. Tato strategie není nejlepší volbou, protože způsobuje velmi nízkou ziskovost.

4. Nedostatečná diferenciací nebo přechodové náklady

Podobně jako u přechodových nákladů u překážek vstupu není zákazník ochoten přecházet k jinému výrobku a pokud se jedná o komoditu, tak většinou zůstává věrný svému výrobcí, kterého zná a je s jeho produkty spokojen.

5. Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích

Pokud podniky v odvětví rozšíří své kapacity, existuje zde riziko, že se celé odvětví dlouhodobě ocitne v období nadměrných kapacit a nízkých cen.

6. Různorodost konkurentů

Firmy figurující na společném trhu, zároveň patřící pod různé mateřské společnosti, mohou z hlediska rozdílných cílů a strategií se rozhodnout pro rozdílné způsoby konkurenčního boje.

Může pro ně být těžké přesně odhadnout navzájem své záměry a shodnout se na "pravidlech hry" v odvětví. (Porter, 1994, s. 20)

7. Vysoké strategické záměry

Některé velmi velké podniky jsou ochotny obětovat zisk za účely expanze a technologické důvěryhodnosti. Vyčleňují na soupeření v odvětví nepřiměřené částky a mohou takto destabilizovat trh.

8. Vysoké překážky výstupu

Z hlediska vysokých nákladů spojených s odchodem z odvětví, nedochází k uvolňování nadbytečných kapacit a odvětví není moc perspektivní z pohledu ziskovosti. Mezi tyto překážky výstupu patří například vládní omezení nebo specializovaná aktiva, které jsou vysoce nelikvidní a s jejich přemístěním se pojí vysoké náklady. (Porter, 1994)

Změny v soupeření

Téměř všechna odvětví procházejí v průběhu času více či méně významnými změnami. Jako příklad lze uvést automobilový průmysl v 2. polovině 20. století, kdy zpočátku prokazoval vysoké zisky, ale zhruba od 70. let, kdy se odvětví značně rozšířilo vstupem nových výrobců, začala ziskovost klesat a dnes si vysokou ziskovost udržují pouze ty největší světové automobily, například Toyota. (Porter, 1994)

2.4.3 Tlak ze strany substitutů

Slovem substituty se rozumí výrobky od konkurence, které mohou naši odběratele zaměnit za ty naše při porovnatelných podmínkách. Substituty, které jsou v odvětví nabízeny tvoří cenové stropy pro celé odvětví. Substituty snižují ziskovost odvětví při různých fázích hospodářského cyklu, dokonce i v konjunkturu.

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. (Porter, 1994, s. 24)

Tlak ze strany substitutů, pokud tento působí na celé odvětví, může být překonán například společnou, vytrvalou reklamou. Tímto způsobem lze dosáhnout zvýšení ziskovosti a upevnění pozice celého odvětví. (Porter, 1994)

2.4.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Soutěživost odvětví je podporována odběrateli, kteří při svých cílech koupit kvalitní produkty za co nejnižší ceny, podmiňují konkurenční boj na úkor ziskovosti odvětví. Odběratelé mají silnou vyjednávací pozici za těchto okolností:

1. existuje velký počet odběratelů nebo malý počet nakupujících ve velkém množství v porovnání s objemem výroby podniků
2. výrobky, které odebírají představují značnou část nákladů odběratelů
3. výrobky, které odebírají nejsou diferenciovány
4. nehrozí jim vysoké přechodové náklady
5. nízká ziskovost odběratelů
6. odběratelé tvoří hrozbu zpětné integrace - jsou v pozici, kdy mohou požadovat ústupky
7. výrobky, které odebírají nejsou z hlediska jejich kvality důležité
8. odběratel je plně informován o tržních cenách a reálné poptávce (Porter, 1994)

Změna vyjednávacího vlivu odběratele

V závislosti na čase se mohou výše uvedené faktory měnit. Podniky proto berou v úvahu proces výběru odběratelů, při kterém se mohou samy rozhodnout, kterým odběratelům budou dodávat. Zpravidla jsou pro podniky atraktivnější odběratelé s co nejmenší možností zpětně podniky ovlivňovat a kteří jsou méně závislí na změny cen.

Výběr odběratelů je důležitý i v případě, pokud firma dodává jen pro jeden tržní segment, neboť i tady se mohou nacházet odběratelé, kteří jsou více či méně schopni zpětně ovlivňovat podnik. (Porter, 1994)

2.4.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Podobně jako u odběratelů, mají také dodavatelé výsadní vyjednávací pozici. Svě si mohou prosadit pomocí zvýšení cen nebo hrozeb zvýšení cen a snížení kvality surovin nebo výrobků, které od nich podniky nakupují.

Faktory, které determinují vyjednávací pozice dodavatelů jsou následující:

1. několik málo společností ovládá nabídku (v případě, že jsou koncentrovanější než odvětví, kterému dodávají)
2. neexistence substitutů
3. podniky pro ně nejsou z hlediska objemu prodeje nejdůležitější

4. výroba podniků je závislá na produktu dodavatelů
5. dodavatelé mají diferencované produkty a přechodové náklady
6. dodavatelé představují nebezpečí pro podniky (konkurenci v případě, že se integruje do odvětví) (Porter, 1994)

Vliv vlády v odvětvové konkurenci

Každá kvalitní strategická analýza okolí musí brát v potaz současnou i budoucí vládní politiku. S podobnými daty pracuje zároveň také PEST analýza. Porter vládní zásahy popisuje takto:

Pro účely strategické analýzy je obvykle účelnější posoudit, jak vláda ovlivňuje konkurenci prostřednictvím našich pěti konkurenčních sil, než ji posuzovat jako sílu samu o sobě. Nicméně může se stát, že si strategie vyžádá postoj k vládě jako k činiteli, který by měl být ovlivňován. (Porter, 1994, s. 29)

Dříve se za vládní zásahy považovaly jen některé vstupní překážky do odvětví, ve skutečnosti tomu ale je tak, že vláda může ovlivňovat téměř veškeré faktory napříč odvětvími pomocí přímých či nepřímých nástrojů. Zároveň může být vláda odběratel či dodavatel - tím pádem mít vyjednávací vliv na podniky. Dále reguluje trh například pomocí loterijských zákonů. (Porter, 1994)

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě literárních pramenů jsem zpracoval teoretickou část této bakalářské práce a získal podrobné informace, které budu schopn aplikovat v praktické části na podnik Perla, netkaný textil, a.s. Na základě provedených analýz stanovím nedostatky ve strategickém vedení podniku a pomocí teoretických poznatků vytvořím několik návrhu na odstranění takových nedostatků.

Z teoretické části vyplývá, že konkurenceschopnost je dnes, dá se říct, prioritou většiny podniků. Každý podnik sleduje svou pozici na trhu a je přirozené, že se ji snaží neustále posilňovat. K tomuto slouží konkurenční strategie, kterých je několik a je jen na podniku, jakou strategii zvolí pro dosažení svých cílů. Základní strategie, mezi kterými si podnik může vybírat jsou tři a patří sem prvenství v celkových nákladech, diferenciaci portfolia a fokus strategie, nebo-li soustředěné se na nejatraktivnější okruh zákazníků.

Při volbě konkurenční strategie musí podnik mít kvalitní a aktuální informace o svém okolí, konkurentech a zároveň o sobě samém. K tomuto slouží řada analýz, například SWOT analýza, kterou lze určit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro podnik. Další analýzou okolí je PEST analýza, která sleduje politické, ekonomické, společenské a technologické okolí podniku. Důležitá je také BCG matice, kterou může podnik zjistit aktuální tempo růstu trhu a podíl výrobku na trhu a slouží tedy k analýze výrobního portfolia. Základním nástrojem však je Porterův model pěti konkurenčních sil, který kvantifikuje veškeré hrozby, kterým podnik v konkurenčním prostředí čelí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část této bakalářské práce se bude postupně zabývat analýzami, které byly důkladně popsány v části teoretické. Dle těchto informací je struktura této části následující:

- **Základní informace o společnosti**

V této kapitole bude společnost představena, stejně jako její historie a její základní strategické cíle. Zároveň budou stručně popsány subjekty, které jsou např. pro Porterovu analýzu klíčové, a to odběratelé a dodavatelé.

- **Konkurenti společnosti**

Zde budou vyjmenovány podniky, které jsou pro firmu Perla, netkaný textil, a.s. z hlediska konkurence důležité. U konkurentů budou uvedeny jejich základní informace jako právní formy či zařazení podle OKEČ.

- **Analýza konkurenceschopnosti**

Zde bude firma podrobena komplexní analýze konkurenceschopnosti. V první řadě se bude jednat o BCG matici portfolia a analýzu SWOT, tedy slabých a silných stránek a příležitostí a hrozeb. Tyto analýzy budou sestaveny na základě odborné konzultace s vedoucími pracovníky společnosti.

Jako další budou provedeny analýza PEST a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. K přehledné Porterově analýze poslouží tabulky, ve kterých bude detailně hodnoceno pět konkurenčních sil škálou od 1 do 5. Pomocí průměru těchto hodnot se posléze zjistí, která z konkurenčních sil je pro podnik nejzávažnější.

- **Návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti**

Na základě výsledků z provedených analýz zde budou uvedeny návrhy pro zlepšení firemní pozice v konkurenčním prostředí. Jelikož potenciál pro zlepšení existuje v každém podniku, budou vybrány takové návrhy, které by podnik do budoucna mohl použít a které by jej z hlediska finančních nákladů neodradily.

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

PERLA, NETKANÝ TEXTIL, a.s.

Společnost Perla, netkaný textil, a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Ostravě, dne 13. července 2007.

Adresa sídla:

Zábřeh, 28. října 8

PSČ 789 12

Identifikační číslo:

609 17 661

Právní forma:

Akciová společnost

Základní kapitál:

92 345 000,- Kč (or.justice.cz, ©2012)

Firma Perla, netkaný textil, a.s. byla původně založena v roce 1856 pod názvem Wilhelm Brass und Söhne in Hohenstadt. Podnik vznikl přestěhováním barvířské firmy z tehdejšího Pruska. Barevna byla stále rozšiřována až v roce 1878 vznikla první přádelna, která je, lze konstatovat, předchůdcem dnešní společnosti Perla, netkaný textil, a.s.

Ve válečném a meziválečném období došlo k velmi neefektivnímu využití strojů a tím pádem celé továrny. V roce 1945 byl podnik zkonfiskován Rudou armádou a jeho chod byl pod dozorem národního správce KSČ. Následně byl podnik znárodněn a přejmenován na Spojené české a moravské bavlnářské závody, n.p. a posléze na n.p. Vigona. V 50. letech došlo k výraznému zlepšení a přísunu investic díky přeřazení podniku do n.p. Perla Česká Třebová, firma tehdy získala název, pod kterým existuje dodnes.

V 70. letech dostal podnik za úkol v rámci pětiletky vyvinout jednorázovou textilií, která měla mít několik hlavních vlastností: nízká cena, odolnost a dostupnost surovin ze zemí RVHP. V roce 1981 podnik začal poprvé vyrábět netkanou textilií pod názvem Perlan. Tento produkt byl ze 100% viskózy a jeho hlavní využití bylo ve zdravotnictví, kde nahrazoval ve srovnání o hodně dražší látková prostředadla.

Po revoluci v roce 1989 a následně v roce 2003 byla provedena ve dvou etapách modernizace podniku a netkaná textilie nese název Pervin/Perlan. Od roku 1993 podnik spolupracuje se společností Vyroubal Textiles s.r.o., kde byla následně převedena část výroby a téměř kompletní distribuční činnost. (www.vyroubal.cz, ©2009)

Firma je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009, který obdržela v roce 2011.

Norma ČSN EN ISO 9001:2009 specifikuje základní požadavky na systém managementu jakosti v organizacích, které chtějí a potřebují prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkty a služby v souladu s příslušnými předpisy, a které usilují o zvyšování spokojenosti zákazníka. Systém managementu jakosti řeší současně problémy a předchází problémům budoucím. Jedním ze základních principů je trvale zlepšování systému managementu jakosti a efektivního fungování všech procesů. (TÜV SÜD, ©2009)

5.1 Výrobní portfolio

Tab. 1 Výrobní portfolio (www.pervin.cz, ©2008)

Název výrobku	Složení	Hmotnost	Cena Kč/m ²	Použití
Pervin 23	80% viskózová stříž, 20% polyester	23 g/m ²	4,30	Podstřešní folie, ochrana před škůdci, jemné proložky
Pervin 30	100% viskózová stříž	30 g/m ²	5,00	Jednorázové podložky, prostěradla
Pervin 40 MF	100% viskózová stříž	40 g/m ²	6,10	Mléčné filtry
Pervin 40 OZ	100% viskózová stříž	40 g/m ²	5,90	Smuteční výplně do rakví
Pervin 45	100% viskózová stříž	45 g/m ²	6,40	Jednorázové proložky, průmyslové utěrky
Pervin 45 B	100% viskózová stříž	45 g/m ²	6,70	Dekorace, svatební výzdoby
Pervin 55	100% viskózová stříž	55 g/m ²	7,80	Krycí plachty
Pervin 70	100% viskózová stříž	70 g/m ²	10,10	Filtry

Název výrobku	Složení	Hmotnost	Cena Kč/m ²	Použití
Pervin 50 OZ	65% polyester, 35% viskózová stříž	50 g/m ²	7,50	Oděvní výztuhy
Pervin 30 WP	100% viskózová stříž	45 g/m ²	8,10	Ochrana oděvů, bryndáky, podložky
Pervin 60	65% polyester, 35% viskózová stříž	60 g/m ²	8,50	Filtrace chladivých emulzí
Pervin 45 TU	100% viskózová stříž	45 g/m ²	6,50	Víceúčelová utěrka

5.2 Popis výrobního procesu

Výrobní postup se sestává v podstatě ze dvou fází: příprava a zpevnění vlákenné vrstvy. Obě fáze probíhají kontinuálně na agregovaném výrobním zařízení. Příprava vlákenné vrstvy se provádí následovně:

Netkané textilie se vyrábí z vlákenné vrstvy připravované na principu technologie vyvinuté v 50. letech minulého století. Na speciálně upraveném bavlnářském mykacím stroji se rozvolňují chomáče vláken a vytvoří se pavučinka, která se ukládá podle určitého systému (podélně, příčně) v několika vrstvách nad sebou.

Následovné elektrostatické zvlákňování znamená v principu tvorbu kapiláry z kapky polymeru procházejícího tryskou do elektrického pole s napětím až 50 kW. Hotová nanovlákna se (neuspořádaně) ukládají na textilní materiál, který se pohybuje po povrchu elektrody. Netkané textilie s nanovláknem mají mj. filtrační schopnosti, které se nedají dosáhnout žádnou jinou technologií.

Dalším krokem je zpevnění vláken. Vlákenná vrstva se zpevňuje impregnací, stříkáním a nanášením pojiva tiskem. Jako pojivo se používají disperze polymerů díky nimž se spotřebuje menší množství pojiv a ušetří se energie. Sušení se provádí na principu koagulace, pojivo tuhne rychleji použitím tzv. síťování.

Dále se textilie zušlechťuje barvením. Na konci výrobního procesu je kontrola namotaných rolí netkané textilie, přičemž pokud jsou nalezeny nějaké vady, pošle se výrobek na adjustaci a posléze je uložen na sklad hotové výroby.

5.3 Cíle podniku

Cílem společnosti je vybudovat na stávajících základech stabilní společnost s progresivním programem výroby a prodeje, zaměřené na trvalé dosahování smluvní kvality svých výrobků tak, aby i zákazníkovi byla splněna očekávání a požadavky v oblasti kvality, časové dostupnosti a cenových relací a zároveň relace s cílem pro naplnění očekávaných představ akcionářů společnosti.

Prostředkem je stabilizace na trhu s netkanými textiliemi tak, aby byly zabezpečeny kapacitní a finanční zdroje pro rozvoj společnosti, trvalý růst majetku a soustavně byla zvyšována prestiž obchodního jména společnosti. Dalším cílem společnosti je nabídnout zákazníkovi širší sortiment vyráběných netkaných textilií zaměřený zejména na oblast zdravotnictví s využitím posledních technologických poznatků.

Společnost si také stanovila cíle pro rok 2012. Jako nejvýznamnější bod lze uvést udržení 6 stávajících klíčových odběratelů. Dalším krátkodobým cílem je pro firmu udržení obratu společnosti v roce 2012 alespoň ve stejné výši jako v roce 2011 a absolvovat nezávislý audit společnosti bez identifikace závažných systémových chyb. (interní zdroje)

5.4 Dodavatelé

Tab. 2 Odběratelé společnosti Perla, netkaný textil, a.s. (interní zdroje)

Dodavatelé	Služba / surovina
Heinz Rehberg Textilrohstoffe	Viskóza
Celanese Emulsions	Chemická pojiva
Biesterfeld Silcom s.r.o.	Textilní chemikálie
Orpa a.s.	Dutinky na navíjení vlákna
Lenzing	Viskóza
Cetex-Rheinfaser	Viskóza, polyester
EKOBAL s.r.o.	Balící stroje, materiál
STEPSA s.r.o.	Tisk, perforace
Novplasta s.r.o.	Balící materiál

Pro společnost Perla, netkaný textil, a.s. je z hlediska ceny a jistoty dodávek materiálu mít alespoň dva dodavatele na každou službu či surovinu. Při výběru dodavatele probíhá analýza a hodnocení všech možných nabídek. Smlouvy se podepisují na kratší období, většinou je to čtvrtletně, protože na delší období nelze garantovat ceny surovin.

Společnost je nejvíce závislá pouze na dodavateli Celanese Emulsions, kteří nabízejí nejvyšší kvalitu v jejich cenové relaci a společnosti Perla, netkaný textil, a.s. se nedaří nalézt druhého adekvátního dodavatele.

5.5 Odběratelé

Tab. 3 Prodej dle odběratelů (v tis. Kč, interní zdroje)

Odběratelé	Objem prodeje	Meziroční růst	Výrobky
Vyroubal Textiles s.r.o.	27 365,5	9 %	Zdravotnictví
Juta a.s.	1 935	182 %	Stavebnictví - podstřešní folie
EURO-KOFI s.r.o.	377	72,9 %	Zemědělské mléčné filtry
Silex	326	-36,6 %	Oděvnictví, konfekce
COOP	222	100 %	Domácnosti
Česká provincie KM	112	4,7 %	Zdravotnictví
Ostatní	1 494,9	41,2 %	Pohřebnictví, masáže, dekorace, obaly, utěrky apod.
Celkem	31 457,9	14 %	

Z tabulky lze vyčíst, že je firma doslova životně závislá na společnosti Vyroubal Textiles, která sídlí v Ústí nad Orlicí. I přesto, že je tato společnost dlouholetým partnerem firmy Perla, netkaný textil, a.s., tak je téměř 87% podíl na celkových prodejkách firmy příliš vysoký. Je ale třeba zmínit, že firma Vyroubal Textiles funguje jako takový mezičlánek mezi výrobcem - Perlou a koncovými zákazníky - nemocnicemi apod. Mezi oběma podniky panují již téměř přátelské vztahy a dobrá komunikace je základem každého úspěšného obchodu. Meziročně tyto prodeje stabilně rostou a jelikož je pro podnik tento partner velmi důležitý, je třeba si této spolupráce do budoucna vážít.

Dalším důležitým odběratelem je společnost Juta, a.s. Tato známá stavebnická firma se sídlem ve Dvoře Králové je výrobcem širokého sortimentu produktů pro stavebnictví a zemědělství, obalových materiálů a materiálů pro technické účely. Oproti předešlému roku zaznamenal prodej této společnosti téměř dvěstěprocentní nárůst. Od Perly, netkaný textil, a.s. odebírá podnik střešní folie určené pro stavebnictví.

Velký nárůst byl zaznamenán také u firmy EURO-KOFI s.r.o., která nakupuje mléčné filtry do zemědělství a potravinářství.

6 KONKURENCE SPOLEČNOSTI

PEGAS NONWOVENS s.r.o.

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně dne 14. listopadu 2003.

Adresa sídla:

Znojmo, Přímětická 3623/86

PSČ 669 04

Identifikační číslo:

254 78 478

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál:

3 633 000,- Kč (or.justice.cz, ©2012)

Společnost PEGAS NONWOVENS s.r.o. vznikla v roce 1990 jako výhradně česká, soukromá firma. Hlavní náplň její činnosti je výroba netkaných textilií. (www.pegasas.cz, ©2005)

FIBERTEX NONWOVENS a.s.

Společnost Fibertex Nonwovens a.s. byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Hradci Králové dne 1. prosince 1993.

Adresa sídla:

Průmyslová 2179/20

PSČ 568 23 Svitavy

Identifikační číslo:

481 73 118

Právní forma:

Akciová společnost

Základní kapitál:

881 000 000,- Kč (or.justice.cz, ©2012)

Fibertex byl založen společností EAC v roce 1968. První výrobní linka pro výrobu netkaných podkladů pod koberce byla ve městě Aalborg, v Dánsku. V roce 2004 koupil Fibertex českého výrobce netkaných textilií pod názvem Vigona, a.s. Je zajímavé, že společnost Perla, netkaný textil, a.s. patřila v minulosti pod národní podnik Vigona. (www.fibertex.com, ©2010)

DINA HITEX s.r.o.

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně dne 13. srpna 1992.

Adresa sídla:

Bučovice, Ždánská 987

PSČ 685 01

Identifikační číslo:

469 65 661

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál:

60 526 000,- Kč (or.justice.cz, ©2012)

Společnost Dina Hitex s.r.o. byla založena v roce 1992 a náplň její činnosti je především vývoj a výroba jednorázového spotřebního materiálu z netkaných textilií. Výrobní portfolio společnosti je tvořeno jednoduchými rouškami až po speciální sety používané na operačních sálech. Firma zastává postoj individuálního přístupu k zákazníkovi. (<http://www.dina-hitex.com>, ©2010 - 2012)

HARTMANN - RICO a.s.

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně dne 30. prosince 1991.

Adresa sídla:

Veverská Bítýška, Masarykovo náměstí 77

PSČ 664 71

Identifikační číslo:

449 47 429

Právní forma:

Akciová společnost

Základní kapitál:

270 000 000,- Kč (or.justice.cz, ©2012)

Společnost HARTMANN - RICO a.s. byla založena v roce 1991. Do tehdejšího podniku Rico Veverská Bítýška vstoupil přední světový výrobce zdravotnických prostředků a hygienických výrobků – společnost Paul HARTMANN. Za deset let svého působení se HARTMANN - RICO a.s. stal největším českým výrobcem ve svém oboru, jedním z nejvýznamnějších distributorů a rovněž význačným exportérem. (www.cz.hartmann.info, ©2011)

RAUSCHER A SPOL. s.r.o.

Společnost byla zapsána v obchodním rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně dne 30.dubna 1992.

Adresa sídla:

Slavkov u Brna, Bučovická 256

PSČ 684 01

Identifikační číslo:

463 46 546

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál:

70 000 000,- Kč (or.justice.cz, ©2012)

Společnost RAUSCHER A SPOL. s.r.o. byla založena v roce 1991 ve Slavkově u Brna, dnes zde společnost má sklady a část výroby. Firma náleží do koncernu Lohmann &

Rauscher. Pobočný závod je v Nové Pace, kde je výroba obvazového materiálu.
(<http://www.lohmann-rauscher.cz>, ©2010)

7 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI

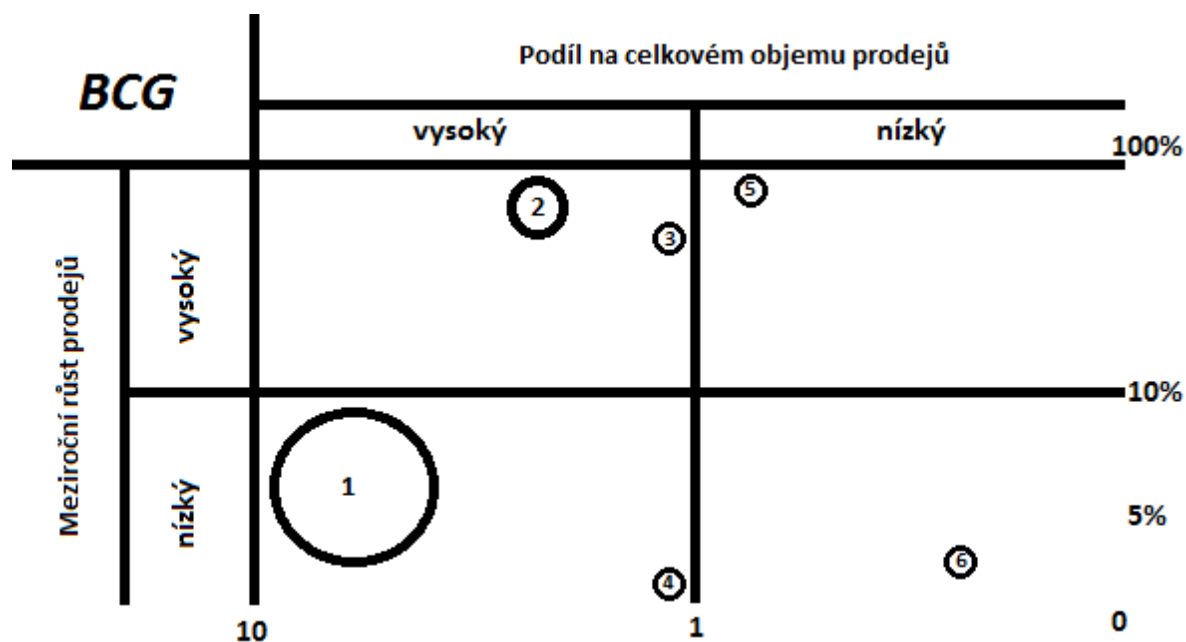
7.1 BCG matice na odběratele

Z hlediska nedostatečných informací o tempu růstu trhu a relativním podílu na trhu by byla matice BCG zavádějící a odchylovala by se od objektivní reality. Z tohoto důvodu byla BCG matice provedena na odběratele společnosti Perla, netkaný textil, a.s.

Místo tempa růstu trhu bude na svislé ose hodnota meziročního růstu prodejů a na ose vodorovné se nachází objem prodeje místo relativního podílu na trhu. Pro lepší orientaci slouží následující tabulka.

Tab. 4 Číslování odběratelů pro BCG matici

Odběratelé	Číslo v matici
Vyroubal Textiles s.r.o.	1
Juta a.s.	2
EURO-KOFI s.r.o.	3
Silex	4
COOP	5
Česká provincie KM	6



Obr. 4 BCG matice na odběratele (vlastní zpracování)

Největším a zároveň nejdůležitějším odběratelem je pro společnost Perla, netkaný textil, a.s. firma Vyroubal Textiles s.r.o. Tento obchodní partner představuje 87% podíl na celkovém objemu prodeje společnosti a z hlediska 9% meziročního růstu ho lze zařadit do dojných krav. Společnost Perla dosahuje z této spolupráce vysokých příjmů a také do budoucna se očekává, že tato spolupráce bude pro obě firmy velmi výnosná. Firma Vyroubal Textiles s.r.o. je v pozici sub-dodavatele, jelikož výrobky určené pro zdravotnictví poté následně prodává.

Dalším důležitým odběratelem z hlediska podílu na celkovém objemu prodeje je společnost Juta a.s se svým 6% podílem. Výrobky jsou určeny pro stavebnictví čili průmyslu, který je momentálně velmi perspektivní a to dokazuje také více než stoprocentní meziroční růst. Momentálně se tento odběratel nachází na pozici hvězd, kam náleží také společnost EURO-KOFI s.r.o., která je se svým 1,2% podílem a téměř 73% meziročním růstem prodeje třetím nejdůležitějším odběratelem.

Vysoký meziroční růst byl zaznamenán také v rámci prodejů společnosti COOP. Tento růst byl však způsoben tím, že tento odběratel v roce 2010 neměl žádný podíl na objemu prodeje společnosti. Proto je společnost COOP zařazena mezi otazníky a nelze přesně předpovídat její budoucí pozici v rámci BCG matice.

Velký, téměř 40%, pokles zaznamenala společnost Silex, která odebírá výrobky určené pro oděvnictví. Díky svému zhruba 1% podílu na objemu prodeje se nachází na hranici mezi dojnými kravami a hladovými psi, kam lze zařadit posledního významnějšího odběratele, firmu Česká provincie KM.

7.2 Analýza SWOT

SWOT analýza, nebo-li analýza slabých a silných stránek společnosti a jejich příležitostí a hrozeb, byla sestavena na základě odborné konzultace s vedoucími pracovníky společnosti a vychází z objektivní reality odvětví. Jednotlivé části této analýzy jsou ohodnoceny na stupnici od 1 do 5 dle toho, jak je firma schopna těchto stránek využít a naopak.

Tab. 5 SWOT analýza - Silné stránky společnosti

SILNÉ STRÁNKY	DŮLEŽITOST
Více než 30-letá zkušenost v oboru	4
Znalost konkurence	4
Kvalitní komunikace uvnitř firmy	4
Dopravní dostupnost	5
Vysoká kvalita produktů	5
Přehledné vlastnické vztahy	4
Nízké náklady za skladování	3
Využití bezhotovostních devizových obchodů	4
Finanční stabilita	5
Komunikace s odběrateli	4
Vysoká produktivita práce	4

Firma si je dobře vědoma svých silných stránek a patřičně si jich váží a zároveň jich umí využívat. Mezi nejdůležitější stránky nepochybně patří dopravní dostupnost jak pro Českou republiku, tak její položení ve střední Evropě. Dopravní náklady se z pohledu odběratelů jeví jako příliš vysoké z důvodu velkého podílu na ceně zakázky a tím pádem je dopravní dostupnost pro podnik velké pozitivum. Další silnou stránkou je vysoká kvalita pro-

duktů a velice nízká zmetkovost ve výrobě. Jelikož jsou produkty většinou určeny do zdravotnického sektoru, je vysoká kvalita netkané textilie samozřejmostí. Finanční stabilita je další důležitou silnou stránkou. Firma operuje pouze s vlastním kapitálem a nezadluhuje se, což na jednu stranu omezuje investice, ale na stranu druhou zajišťuje silnou pozici v případě ekonomické krize.

Tab. 6 SWOT analýza - Slabé stránky společnosti

SLABÉ STRÁNKY	DŮLEŽITOST
Zastaralé stroje	3
Marketing	4
Webové stránky	3
Problémy s plněním termínů	1
Nedostupnost finančních zdrojů	1
Nízký počet zaměstnanců	1
Závislost na odběratelích	4
Závislost na dodavatelích	4
Nákladná doprava	3

Z tabulek lze vyčíst, že podnik má více silných stránek, než těch slabých, ale to neznamená, že by se jim neměl věnovat. Nejslabší stránka podniku je bezpochyby marketing, který v podniku téměř neexistuje. Webovými stránkami podnik sice disponuje, ale nejsou aktualizované a nelze se z nich téměř nic dozvědět. Tato slabá stránka se kompenzuje osobním přístupem při komunikaci s odběrateli, ale i tak by se na webové stránky a v neposlední řadě také na reklamu měl brát v budoucnu větší zřetel. Další dvě důležité slabé stránky jsou závislost na odběratelích a dodavatelích. Jelikož firma nechává distribuční cesty na společnosti Vyroubal Textiles s.r.o., se kterou spolupracuje, dostává se do pozice, kdy je přímo závislá na této firmě a jde "ruku v ruce" s jejími úspěchy či neúspěchy.

Tab. 7 SWOT analýza - Příležitosti společnosti

PŘÍLEŽITOSTI	DŮLEŽITOST	VYUŽITELNOST
Vstup na nové trhy	4	2
Reklama	4	3
Příjem nových zaměstnanců	2	2
Zvyšování zisku	3	3
Diverzifikace portfolia	4	2
Vývoj nových výrobků	4	3
Nadstandardní služby pro věrné zákazníky	5	4
Legislativa EU	1	1

Jako hlavní svoji příležitost vidí podnik ve svých stávajících zákaznících. Tito jsou pro firmu z hlediska objemu prodeje nejdůležitější a podnik se snaží těmto věrným zákazníkům vycházet vstříc a nabízet nadstandardní služby jako rabaty, skonta či okamžité dodávky.

Mezi další důležité příležitosti lze zařadit vývoj nových výrobků, diverzifikaci portfolia, vstup na nové trhy či kvalitnější reklamu, ale firma si je vědoma toho, že ne všechny tyto příležitosti jsou nyní či v horizontu několika let realizovatelné. Proto se podnik zaměřuje jen na ty příležitosti, kterých je momentálně schopen využít a do budoucna počítá s investicemi do reklamy a neméně důležitý je také vývoj nových výrobků, na kterém firma neustále pracuje.

Tab. 8 SWOT analýza - Hrozby společnosti

HROZBY	DŮLEŽITOST	NÁCHYLNOST
Snížení počtu zakázek	5	3
Noví konkurenti	4	2
Vyšší ceny surovin	4	4
Finanční krize	4	2
Zvýšení cen energie	5	4
Legislativa EU	4	3

Tabulka hrozeb společnosti je koncipována podobně jako předchozí tabulka příležitostí. Každou hrozbu lze kvantifikovat, a to podle důležitosti a náchylnosti podniku pro určitou hrozbu. Nejzávažnější hrozbu pro podnik představuje zvýšení cen energie, protože firma se snaží při výkyvech těchto cen zachovat cenovou hladinu svých produktů v zájmu udržení stávajících zákazníků, což je další hrozba pro podnik. Stejně jako zvýšení cen energie je pro podnik téměř stejně závažné zvýšení cen surovin. Mezi další hrozby patří např. finanční krize, vůči které podnik není až tak náchylný.

7.3 Analýza PEST

Politické faktory

- Stabilita vlády
- Daňová politika státu
- Státní podpora podnikání
- Normy

Ekonomické faktory

- Snížení poptávky
- Snižování nákladů (mzdy, zaměstnanecké výhody)
- Vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů
- Poptávka po kvalitním zboží
- Financování prostřednictvím úvěrů
- Nezaměstnanost
- Inflace

Sociální faktory

- Demografie
- Životní úroveň
- Vzdělanost
- Zaměstnanecké výhody

Technologické faktory

- Věda a výzkum
- Vztah k životnímu prostředí
- Obchodování přes internet

- Doplnkové služby
- Mechanizace výroby

Tab. 9 PEST analýza - faktory politické

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Stabilita vlády	Nestabilní	Změny v legislativě jsou nepřehledné a nelze je prognózovat do budoucna	3
Daňová politika státu	Sazba daně z příjmu dlouhodobě klesá	Úspora daňových nákladů pro společnost	2
	Daň z nemovitostí roste	Společnost zaznamenala meziroční růst	3
	Sazba DPH roste	Meziroční růst o 4%	4
Normy	Normy ČOI; normy EU	Výrobky musí splňovat stanovené normy kvality, balení, přepravy apod.	3
Státní podpora podnikání	Zaměstnání osob se zdravotním postižením	Daňové úlevy	2

Nejzávažnějším politickým faktorem ovlivňující podnik Perla, a.s., netkaný textil je sazba daně z přidané hodnoty. Ta zaznamenala v roce 2012 meziroční růst o 4%. Sazba DPH zvyšuje ceny výrobků, nikoliv tržby. Mezi další politické faktory patří nepochybně nestabilita naší vlády. Změny v legislativě jsou mnohdy velmi nepřehledné a z hlediska vysokého deficitu státního rozpočtu nelze nyní počítat se státními injekcemi do malých průmyslových firem. Dále lze zmínit zvýšenou daň z nemovitosti, která se také negativně projevuje na hospodaření firmy.

Tab. 10 PEST analýza - faktory ekonomické

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Zákazníci	Mírně rostoucí	Zájem o výrobky společnosti mírně roste	5
Snižování nákladů	Stabilní	Podnik se dlouhodobě snaží snižovat náklady, ale např. mzdové náklady mírně rostou	4
Vyjednávací vliv dodavatelů	Stabilní	Dohoda s dodavateli je bezproblémová	4
Vyjednávací vliv odběratelů	Mírně rostoucí	Firma se snaží vycházet vstříc požadavkům zákazníka	4

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Poptávka po kvalitním zboží	Rostoucí	Nutnost zvyšování kvality, resp. udržení kvality stávající	5
Financování prostřednictvím úvěrů	Rostoucí	Bankovní úvěry pomáhají k rozvoji společnosti, ale snižují finanční stabilitu	1
Nezaměstnanost	2012 v ČR (9%), Šumperko (11%)	Nezaměstnanost snižuje kupní sílu	2
Inflace	2011 v ČR (1,9%), 2012 (mírně nad 2%)	Inflace snižuje hodnotu peněz	2

Faktory ekonomické jsou pro podnik zcela zásadní. Nejvyšší důležitost mají hned dva faktory, a to - zákazníci podniku a poptávka po kvalitním zboží. Tyto faktory se jeví podobně, ale nejsou stejné. Pokud se jedná o zákazníky podniku nebo-li stávající a budoucí poptávku, tak lze říci, že jejich počet je mírně rostoucí, což je pro podnik jistě žádoucí. Pozitivní je pro podnik i druhý faktor, poptávka po kvalitním zboží. I v tomto ohledu podnik zaznamenává rostoucí trend a proto se snaží zvyšovat kvalitu svých výrobků, respektive udržovat nynější, již vysokou, kvalitu napříč celým svým portfoliem. Dalším ekonomickým faktorem je snižování nákladů, kterého podnik úspěšně dosahuje i přes mírné zvyšování mzdových nákladů. Vyjednávací vliv dodavatelů a odběratelů bude blíže popsán v Portorově analýze v následující kapitole.

Tab. 11 PEST analýza - faktory sociální

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Demografie	Stabilní	Rostoucí mortalita obyvatelstva, nyní to nemá významný dopad	1
Životní úroveň	Rostoucí	Zákazníci si potrpí na kvalitu a jsou za ni ochotni zaplatit	4
Vzdělanost	Rostoucí	Dostatek kvalifikované pracovní síly	3
Zaměstnanecké výhody	Mírně rostoucí	K udržení dobrých pracovníků je třeba užitečných výhod	4

Pokud bereme v úvahu faktory sociální, důležité jsou pro podnik lze říci jen dva, a to - rostoucí životní úroveň obyvatelstva a zavedení zaměstnaneckých výhod. Se stoupajícím bohatstvím obyvatelstva roste také životní úroveň a lidé si potrpí na kvalitní výrobky. Jak

už bylo zmíněno u faktorů ekonomických, kvalita výrobků roste a podnik počítá s tím, že zákazníci jsou za tuto kvalitu ochotni zaplatit. Zaměstnanecké výhody pro podnik představují mírné zvýšení nákladů, ale tyto náklady se bezesporu vyplatí, neboť je pro každý podnik žádoucí udržení kvalitních a osvědčených pracovníků. Mezi tyto výhody patří např. stravenky, příspěvky na dovolenou, masáže či jiné služby.

Tab. 12 PEST analýza - faktory technologické

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost 1 - nejnižší 5 - nejvyšší
Věda a výzkum	Stabilní	Je nutné neustále inovovat, ale pro malé podniky to znamená velkou finanční zátěž	4
Vztah k životnímu prostředí	Rostoucí	Částečně sociální faktor; tendence k ochraně životního prostředí	5
Obchodování přes internet	Rostoucí	Pro zákazníka to představuje větší komfort; malý význam pro firmu, protože se nezajímá o retail; firma toho využívá při nákupu surovin	4
Doplňkové služby	Rostoucí	Je důležité zaujmout zákazníka	2
Mechanizace výroby	Rostoucí	Výroba se automatizuje, nižší potřeba pracovníků	4

Poslední částí PEST analýzy jsou faktory technologické. Zde vyčnívá jako hlavní faktor vztah společnosti k životnímu prostředí. Postoj firmy je šetrný a dlouhodobě se prosazují tendence k ochraně životního prostředí. Dalším důležitým technologickým faktorem je pro firmu věda a výzkum. I přesto, že je v dnešní ekonomice nezbytné neustále inovovat, malé podniky jako je Perla, netkaný textil, a.s. na vědu a výzkum nemá dostatečné prostředky, proto se zaměřuje na zvyšování kvality svých stávajících výrobků.

7.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Ve spolupráci s vedením společnosti byla vytvořena následující analýza zabývající se pěti základními konkurenčními silami, které na podnik působí. V tabulkách jsou jednotlivé faktory obodovány a ve spolupráci s ředitelkou společnosti byly tyto faktory a jejich důležitost prognózovány do budoucna, konkrétně do roku 2015.

Tab. 13 Porterova analýza - Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem		Hrozba faktoru	
		Rok	
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2012	2015
1	<p>Úspory z rozsahu</p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevit různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd.</p> <p><i>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)</i></p> <p><i>Malé (5 bodů)</i></p>	2	1,5
2	<p>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</p> <p>Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.</p> <p><i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Nízká (5 bodů)</i></p>	1,5	1,5
3	<p>Přístup k distribučním kanálům</p> <p>Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.</p> <p><i>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)</i></p> <p><i>Snadný (5 bodů)</i></p>	1,5	2
4	<p>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.</p> <p><i>Ano (1 bod)</i></p> <p><i>Ne (5 bodů)</i></p>	1,5	1,5
5	<p>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější</p> <p><i>Není snadný (1 bod)</i></p> <p><i>Je snadný (5 bodů)</i></p>	3,5	3,5
6	<p>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</p> <p><i>Je vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Je nízká (5 bodů)</i></p>	2	2
7	<p>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.</p> <p><i>Diferenciace vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Diferenciace nízká (5 bodů)</i></p>	3	3

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem		Hrozba faktoru	
		Rok	
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2012	2015
8	<p>Vládní politika</p> <p>Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.)</p> <p><i>Negativně (1 bod)</i></p> <p><i>Pozitivně (5 bodů)</i></p>	1,5	2,5
9	<p>Vývoj po případném vstupu do odvětví</p> <p>Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší.</p> <p><i>„cesta zpět“ je obtížná (1 bod)</i></p> <p><i>„cesta zpět“ je snadná (5 bodů)</i></p>	1	1
Celkem (z max. 45 bodů)		17,5	18,5
Průměrné skóre (celkem/9)		1,94	2,06

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem je momentálně velmi nízké a ve výhledu tří let lze odhadnout, že se měnit nebude. Úspory z rozsahu jsou ve většině průmyslových odvětvích velké a jelikož má firma dlouholetou tradici, tudíž kvalitní distribuční kanály, zkušenosti se snižováním nákladů a věrné zákazníky, lze očekávat, že úspory z rozsahu se budou zvyšovat. Podobně na tom je kapitálová náročnost vstupu, která je také velmi vysoká. Nutnost vlastnit speciální technologie, licence, patenty, know-how apod. je pro potenciální nové konkurenty velkou překážkou vstupu. Jedinou snazší bariérou vstupu je přístup k surovinám a energiím, který je poměrně snadný.

Vládní politika také není nakloněna vstupu nových firem do odvětví a neposkytuje téměř žádné dotace. Do budoucna se počítá se zvýšením angažovanosti státu v malých a středních průmyslových podnicích. V neposlední řadě je velkou překážkou vstupu také vývoj po případném vstupu do odvětví, kdy podnik nemůže z podnikání jen tak "couvnout" bez velmi vysokých finančních ztrát.

Tab. 14 Porterova analýza - Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty		Hrozba faktoru	
		Rok	
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2012	2015
1	<p>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</p> <p>Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.</p> <p><i>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</i></p> <p><i>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</i></p>	4	4
2	<p>Růst odvětví</p> <p>Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.</p> <p><i>Vysoký růst poptávky (1 bod)</i></p> <p><i>Malý růst poptávky (5 bodů)</i></p>	4	4
3	<p>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</p> <p>Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj</p> <p><i>Nízký (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoký (5 bodů)</i></p>	2	2,5
4	<p>Diferenciace výrobků/služeb</p> <p>Čím vyšší diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější.</p> <p><i>Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod)</i></p> <p><i>Nízká diference (5 bodů)</i></p>	4	3,5
5	<p>Diferenciace konkurentů</p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd.</p> <p><i>Nízká diference konkurentů (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoká diference konkurentů (5 bodů)</i></p>	2	2,5
6	<p>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?</p> <p>Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.</p> <p><i>Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)</i></p> <p><i>Ve větších (5 bodů)</i></p>	4	4
7	<p>Intenzita strategického úsilí</p> <p>Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.</p> <p><i>Intenzita strategického úsilí malá (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoká (5 bodů)</i></p>	3,5	4

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty		Hrozba faktoru	
		Rok	
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2012	2015
8	<p>Náklady odchodu z odvětví</p> <p>Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emociálních postojů vlastníků, tradice, atd.</p> <p><i>Náklady obchodu jsou nízké (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoké (5 bodů)</i></p>	4	4
9	<p>Charakter konkurence, postoj k business etice</p> <p>Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami.</p> <p><i>Konkurence typu gentleman (1 bod)</i></p> <p><i>Gangster (5 bodů)</i></p>	3	3,5
10	<p>Šíře konkurence</p> <p>Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší.</p> <p><i>Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)</i></p> <p><i>Je široká (5 bodů)</i></p>	2	3
Celkem (z max. 50 bodů)		32,5	35
Průměrné skóre (celkem/10)		3,25	3,5

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty je pro podnik nezávažnější konkurenční silou, která na ní v konkurenčním prostředí působí. V textilním odvětví působí hodně přibližně stejně silných konkurentů a tato skutečnost se do budoucna určitě nezmění. Jelikož je konkurenceschopnost subjektů stejná či podobná, rivalita v odvětví neustále roste. Tento faktor přímo souvisí s růstem odvětví, které se nyní nemůže pyšnit růstem poptávky, která je poměrně malá. Růst odvětví se do budoucna také nepředpokládá a tím pádem rivalita v odvětví je rostoucí.

Pokud bereme v úvahu výrobky a jejich diferenciaci, působí tento faktor na podnik stejně jako ty předešlé, a to negativně. Jelikož podnik nemá příliš diverzifikované portfolio, existuje zde hrozba vyšší rivality v odvětví s cílem získat věrnost zákazníků.

Jak už bylo zmíněno, tak rivalita v odvětví je vysoká, tudíž se klade vysoký důraz na firmní strategie. Jelikož dochází k neustálým inovacím strategického řízení, tak se do budoucna počítá s vyšší intenzitou strategického úsilí pro dosažení podnikových cílů.

Posledním důležitým faktorem této části analýzy jsou náklady odchodu z odvětví. Ty jsou velice vysoké, tudíž možnosti odchodu z odvětví jsou velmi omezené a logicky tímto rivalita roste.

Tab. 15 Porterova analýza - Tlak ze strany substitutů

Tlak ze strany substitutů		Hrozba faktoru	
		Rok	
(1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		2012	2015
1	<p>Existence mnoha substitutů na trhu</p> <p><i>Málo, resp. žádné substituty (1 bod)</i></p> <p><i>Mnoho substitutů (5 bodů)</i></p>	2	2,5
2	<p>Konkurence v odvětví substitutů</p> <p>Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni.</p> <p><i>Menší (1 bod)</i></p> <p><i>Větší (5 bodů)</i></p>	3	3,5
3	<p>Vývoj cen substitutů</p> <p>Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat?</p> <p><i>Zvyšovat (1 bod)</i></p> <p><i>Snižovat (5 bodů)</i></p>	2	1,5
4	<p>Užitné vlastnosti substitutů?</p> <p>Budou se zlepšovat nebo zhoršovat?</p> <p><i>Zhoršovat (1 bod)</i></p> <p><i>Zlepšovat (5 bodů)</i></p>	3,5	4
Celkem (z max. 20 bodů)		10,5	11,5
Průměrné skóre (celkem/4)		2,63	2,88

Tlak ze strany substitutů je pro podnik ve srovnání s rivalitou v odvětví méně důležitý. Na trhu existuje jen velmi málo substitutů pro netkané textilie, které jsou např. pro potřeby zdravotnictví téměř nenahraditelné. Do budoucna se počítá s mírným nárůstem těchto substitutů. Posoudit konkurenci v odvětví substitutů nelze přesně bez dokonalé znalosti tohoto odvětví, proto je obodována neutrálně hodnotou 3 s mírným růstem, protože lze počítat s rostoucí rivalitou napříč odvětvími.

Ceny substitutů v odvětví se mírně zvyšují a se zvyšováním cen lze počítat i do budoucna. Pokud bereme v úvahu užitné vlastnosti substitutů, tak je třeba zmínit, že jsou stále vyšší a vyšší. Konkurence z oblasti substitutů má zájem na proniknutí na nové trhy a tím pádem se bude i do budoucna snažit zvyšovat kvalitu a užitné vlastnosti svých produktů.

Tab. 16 Porterova analýza - Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Hrozba faktoru	
		Rok	
		2012	2015
1	<p>Počet významných zákazníků</p> <p>Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká</p> <p><i>Malý počet významných zákazníků (1 bod)</i></p> <p><i>Nevýznamný (5 bodů)</i></p>	3	4
2	<p>Význam výrobku/služby pro zákazníka</p> <p>Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích</p> <p><i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)</i></p> <p><i>Nevýznamný (5 bodů)</i></p>	1,5	1,5
3	<p>Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci</p> <p>Jsou-li vysoké, naopak je zákaznickova vyjednávací síla nižší</p> <p><i>Jsou vysoké (1 bod)</i></p> <p><i>Nízké (5 bodů)</i></p>	5	5
4	<p>Hrozba zpětné integrace</p> <p>Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám</p> <p><i>Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoce pravděpodobná (5 bodů)</i></p>	1	1
5	<p>Ziskovost zákazníka</p> <p>Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší)</p> <p><i>Nízká (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoká (5 bodů)</i></p>	3	3
Celkem (z max. 25 bodů)		13,5	14,5
Průměrné skóre (celkem/5)		2,7	2,9

Zde bude blíže popsána vyjednávací síla odběratelů, které byla částečně nastíněna v analýze PEST. Pro podnik představuje nejzávažnější schopnost odběratelů jejich náklady při potenciálním přechodu ke konkurenci. Tyto náklady jsou pro zákazníka zanedbatelné a proto se firma snaží vždy vyjít vstříc svým věrným zákazníkům. Tento faktor je pro firmu stejně důležitý i ve výhledu do budoucna.

Dalším faktorem je počet významných zákazníků. Jelikož podnik disponuje relativně malým počtem zákazníků, kteří mají velký podíl na obrátu firmy a do budoucna se nepočítá se zásadním nárůstem takových zákazníků, je podnik velmi závislý na těchto odběratelích.

Velkou výhodou pro podnik představuje téměř nulová hrozba zpětné integrace odběratelů, kteří se zcela jistě nepokusí zásobovat sami a nezačnou podnikat v odvětví netkaného textilu.

Tab. 17 Porterova analýza - Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)		Hrozba faktoru	
		Rok	
		2012	2015
1	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká <i>Dodavatelů je mnoho (1 bod)</i> <i>Málo (5 bodů)</i>	3	3
2	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů <i>Ano, velká hrozba (1 bod)</i> <i>Ne, malá hrozba (5 bodů)</i>	3	3
3	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. <i>Velký (1 bod)</i> <i>Malý (5 bodů)</i>	2	2
4	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů <i>Nepravděpodobná (1 bod)</i> <i>Velmi pravděpodobná (5 bodů)</i>	1	1,5
5	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce! <i>Nízká (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i>	2	2
Celkem (z max. 25 bodů)		11	11,5
Průměrné skóre (celkem/5)		2,2	2,3

Vyjednávací síla dodavatelů je nižší než tomu je u odběratelů, ale přesto není zanedbatelná. Lze ale konstatovat, že podnik úspěšně snižuje jejich hrozbu tím, že nemá jen malý počet dodavatelů. Existence substitutů v odvětví dodavatelů je stabilní a v budoucnu by se neměla měnit a pokud ano, tak by měla představovat hrozbu pro dodavatele, nikoli pro společnost Perla.

8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Společnost Perla, netkaný textil, a.s. si na trhu netkaných textiliích během několika posledních let vytvořila poměrně stabilní pozici. V rámci provedených analýz bylo nalezeno několik případů, kde má firma určité rezervy. Je důležité zmínit skutečnost, že firma nemá dostatečné finanční prostředky, které by mohla eventuálně vynaložit na zlepšení konkurenceschopnosti. Následující návrhy se budou snažit tuto situaci respektovat.

8.1 Webové stránky

Nedostatečná úroveň webových stránek společnosti byla již zmíněna v analýze SWOT. Bezpochyby se jedná o velmi slabou stránku a velmi rozšířený neduh menších společností. Grafická stránka webových stránek je dostatečná, což nelze konstatovat o jejím obsahu.

Kvalitní webové stránky by měly obsahovat:

1. základní informace o společnosti
2. kontakty na vedení společnosti
3. popis výrobního portfolia
4. přehledný ceník

Zároveň je třeba si vybrat kvalitní internetový hosting, který zabezpečí bezproblémový provoz webových stránek.

Náklady na zlepšení:

Mzda vedoucího pracovníka za aktualizaci portfolia a sestavení ceníku: 4 000 Kč

Odměna pro administrátora webu: 1 000 Kč

Internetový hosting (např. Český hosting): 1 000 Kč/rok (<http://www.cesky-hosting.cz/>, ©2011)

Celkové náklady: 6 000 Kč

8.2 Zpracování databáze konkurentů

Společnost Perla, netkaný textil, a.s. nepochybně zná své konkurenty, ale z hlediska lepší orientace na trhu a lepší konkurenceschopnosti je důležité znát konkurenci co nejdetailněji. Proto bych firmě doporučil vytvořit databázi konkurentů, která by vedle základních informací o společnostech (název, IČO, právní forma, sídlo, charakteristika apod.) obsahovala také informace o objemech prodeje, silných a slabých stránkách firem, podílech na trhu a

tempu růstu na trhu. Důležitou podmínkou je, aby tyto informace byly pravidelně aktualizované a aby databáze obsahovala všechny stávající i potenciální konkurenty.

Náklady na zlepšení:

Příjem a zaškolení administrativního pracovníka: 25 000 Kč

Roční plat administrativního pracovníka: 250 000 Kč

Celkové náklady: 275 000 Kč

8.3 Tlak na odběratele k včasné platbě

Vytvářet tlak na odběratele, aby včas vystál svým závazkům se určitě nedoporučuje. Firma navíc prosazuje dobrou komunikaci se svými zákazníky jako jednu z nejdůležitějších silných stránek společnosti. Proto je třeba odběratele určitým způsobem motivovat k včasnému placení.

Navrhuji sjednat smluvní pokutu při opakovaném pozdním placení. Záleží na společnosti zda by zvolila pokutu formou procenta z fakturované částky při nezaplacení v den splatnosti nebo by stanovila pevnou částku za každý den po dnu splatnosti.

Náklady na zlepšení:

Náklady na úpravu stávajících smluv právníkem: 3 000 Kč

Příprava nových smluv administrativním pracovníkem: 1 000 Kč

Celkové náklady: 4 000 Kč

8.4 Opatření vztahující se k potřebám zdrojů

Společnost momentálně nevlastní veškerý majetek, který používá k hospodaření. Některé stroje má pouze pronajaté a proto bych doporučil odkup těchto strojů od stávajícího vlastníka.

Celkové náklady: 5 000 000 Kč

8.5 Reklama

Pro posílení pozice firmy bych doporučil vypracovat marketingový plán, který by měl čerpat informace z marketingové činnosti společnosti ale také konkurenčních firem. V návaznosti na předchozí návrh tvorby databáze konkurentů by měla být firma obeznámena s

marketingovými tahy konkurence a podle toho vytvořit časový harmonogram, kterého se bude při své marketingové činnosti držet.

Společnost by si měla nechat zhotovit přehledné katalogy, které by dokázaly zaujmout nové odběratele. Tyto katalogy by bylo vhodné rozeslat potenciálním novým zákazníkům a hlavně do nemocnic, které tvoří většinu objemu prodeje výroby.

Náklady na zlepšení:

Grafické vytvoření katalogu: 10 000 Kč

Tisk katalogu: 8 000 Kč (12 stran)

Celkové náklady: 18 000 Kč

8.6 Zvýšení výrobní kapacity

Výrobní linka společnosti momentálně pracuje jen ze dvou třetin její kapacity. Je zde prostor pro zavedení třetí směny každý den od pondělí do pátku, kdy probíhá výroba. Výrobní kapacita by reálně mohla být navýšena pouze za předpokladu, že firma získá nové zákazníky, jinak by byla výroba nadbytečná a stoupaly by skladovací a mzdové náklady.

Pokud uvažujeme, že zde existuje prostor pro využití výrobní kapacity na 100 % a existuje pro tuto výrobu dostatečná poptávka, musela by firma najmout 4 nové dělníky, které by bylo potřeba nejprve zaškolit a poté by mohla technologická linka pracovat na 3 směny každý všední den.

Náklady na zlepšení:

Zaškolení pracovníků: 20 000 Kč

Roční mzdy pracovníků: 600 000 Kč

Celkové náklady: 620 000 Kč

8.7 Získání nových významných odběratelů

Potřeba získat nového významného odběratele byla zmíněna již při představení odběratelů v kapitole Představení společnosti a posléze při tvorbě matice BCG. Společnost Vyroubal Textiles s.r.o. představuje 87% podíl na celkovém objemu prodeje. Bylo již řečeno, že této spolupráce je třeba si vážít, nicméně je velmi důležité aby společnost získala dalšího či více odběratelů, jejichž podíly na celkovém objemu prodeje by dosáhly 15 až 20 %.

Tento návrh by byl závislý na marketingové činnosti společnosti a za podmínky dokonalého obeznámení s marketingem konkurence by firma mohla získat nové zákazníky.

8.8 Rozšíření sortimentu

Společnost má mimo jiné zákazníky v zahraničí. Proto bych navrhl využít těchto distribučních cest, nakupovat výrobky od konkurence v České republice a prodávat je zákazníkům např. v Polsku či Rusku. Jelikož má firma kvalitní kontakty a umí využít nižších cen dopravců než konkurence, tento tah by se jistě vyplatil.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval analýzou konkurenceschopnosti společnosti Perla, netkaný textil, a.s. Otázka být konkurenceschopný je v současné době důležitá nejen pro vedení společností, ale také vedení států, protože konkurenceschopnost je podmínkou prosperity a někdy i samotné existence.

Na základě odborných pramenů jsem zpracoval literární rešerši pojednávající o konkurenceschopnosti. Z praktické části vyplývá, že firma si na trhu netkaných textilií za posledních několik let vytvořila silnou stabilní pozici a nyní se profiluje jako malá společnost s počtem zaměstnanců do 20, poskytující netkané textilie do zdravotnictví, stavebnictví, zemědělství a dalších odvětví. Firma si náležitě váží svých zaměstnanců, kteří zde pracují již mnoho let a na jejichž věrnosti si zakládá.

Při analýze odběratelů zde vyčnívá společnost Vyroubal Textiles s.r.o., která pro firmu Perla, netkaný textil, a.s. zprostředkovává téměř celou distribuční činnost a má zhruba 87% podíl na celkovém objemu prodeje Perly. Nicméně v rámci matice BCG lze tohoto odběratele zařadit do dojných krav, jelikož tempo růstu prodeje není dostatečné pro zařazení mezi hvězdy.

Následně byla společnost podrobena SWOT analýze. Mezi silnými stránkami společnosti vyčnívá dopravní dostupnost, vysoká kvalita produktů a finanční stabilita, naopak analýza slabých stránek odhalila velké nedostatky v rámci marketingu a velkou závislost na odběratelích a dodavatelích. V rámci příležitostí je pro podnik v současné době nejdůležitější reklama a vytváření nadstandardních služeb pro nejvěrnější zákazníky. Při analýze hrozeb byla zjištěna velká náchylnost firmy k cenám energie a surovin.

V rámci analýzy PEST bylo zjištěno, že velký dopad na firmu mělo zvýšení sazby DPH. Velmi důležitá je pro firmu skutečnost, že zájem o výrobky společnosti mírně roste a také se zvyšuje poptávka po kvalitním zboží. Společnost si je zároveň vědoma, že musí poskytovat zaměstnanecké výhody, aby si udržela dobré pracovníky. Při analýze technologických faktorů lze uvést rostoucí zodpovědnost společnosti k životnímu prostředí zaváděním šetrnějších technik.

Porterova analýza odhalila pozici firmy v rámci pěti konkurenčních sil, které na ni působí. Z výsledků lze usoudit, že nejzávažnější nebezpečí existuje ve formě stávajících konkurentů. Momentálně na trhu s velmi malým růstem poptávky existuje hodně přibližně stejně

silných konkurentů. Existuje zde také tlak ze strany substitutů a vysoká vyjednávací síla odběratelů, která činí společnost Perla, netkaný textil, a.s. a její konkurenceschopnost velice náchylnou na jejích zákaznících.

V návaznosti na tyto analýzy jsem se pokusil navrhnout několik opatření a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. V první řadě to je vylepšení v současné době nedostatečných webových stránek a vytvoření marketingového plánu, jehož podmínkou je dokonalá znalost konkurence, kterou by firma mohla získat zavedením databáze konkurentů.

Mezi další návrhy patří rozšíření sortimentu, získávání nových významných odběratelů, zavedení smluvních pokut v případě pozdních plateb odběratelů a využití výrobní linky v celé její kapacitě.

Závěrem bych chtěl uvést, že práce pro mě byla velkým přínosem a pevně věřím, že výsledky provedených analýz budou pro společnost Perla, netkaný textil, a.s. inspirací v jejím budoucím vývoji. Také jsem přesvědčen, že současná strategie společnosti je správná a přeji ji hodně úspěchů při plnění jejích cílů jak v roce 2012, tak i těch dlouhodobých.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

BARTES, František. 1997. *Konkurenční strategie firmy*. 1 vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4341-7

DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. 1 vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-603-4

HOROVITZ, Jacques. 1994. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. 1. vydání. Přeložil Prokop TOMAN a Pavel NOVOTNÝ. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-45-4

JIRÁSEK, Jaroslav. 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-11-8

JOHNSON, Gerry & SCHOLES, Kevin, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. 1. vydání. Přeložil Zdeněk STRNAD. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-220-3

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2000. *Strategické řízení*. 3. vydání. Brno: PC-DIR. ISBN 80-214-1538-X

MIKOLÁŠ, Zdeněk et al., 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1 vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-379-0

PELC, Vladimír. 1995. *Hospodářská soutěž*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-7169-124-0

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vydání. Přeložil Karel Kvapil. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vydání. Přeložil Vladimír IRGL. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0

SYNEK, Miloslav et al., 1999. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. 80-7179-228-4

TRNKA, František, 1999. *Podnik pro třetí tisíciletí: cesty ke zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí : Vědecká konference : Sborník přednášek*. Zlín: FaME VUT. ISBN 80-214-1467-7

INTERNETOVÉ ZDROJE

ČESKÝ HOSTING, ©2011. Publikace: Ceník hostingu. Cesky-hosting.cz [online]. [cit. 2012-05-10]. Dostupné z: <http://www.cesky-hosting.cz/cenik/>

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2011. Konkurenceschopnost a její různá pojetí v marketingu konkurenceschopnosti. In: *Blog Všem* [online]. Feb 28, 2011 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://cichovsky.blog.vsem.cz/2011/02/28/konkurenceschopnost-a-jeji-ruzna-pojeti-v-marketingu-konkurenceschopnosti/>

DINA-HITEX, ©2010-2012. Publikace: O společnosti Dina-Hitex spol. s.r.o. Dina-hitex.com [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.dina-hitex.com/o-spolecnosti.php>

FIBERTEX NONWOVENS A/S, ©2010. Publikace: Historie Fibertexu. Fibertex.com [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.fibertex.com/cs-CZ/Onas/Historie/Pages/default.aspx>

HARTMANN-RICO, ©2011. Publikace: Historie společnosti HARTMANN-RICO. cz.hartmann.info [online] [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://cz.hartmann.info/23098.php>

LOHMANN & RAUSCHER. ©2010. Publikace: Portrét firmy. Lohmann-rauscher.cz [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: http://www.lohmann-rauscher.cz/enid/594eef9e1e8bbcb8cfae590873c03c9a,0/Lohmann__Rauscher_CZ/O_firm__2w.html

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, ©2012. Or-justice.cz [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

PEGAS NONWOVENS s.r.o., ©2005. Publikace: Historie společnosti. Pegasas.cz [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.pegasas.cz/article.asp?nArticleID=3&nDepartmentID=13&nLanguageID=1>

PERVIN, ©2008. Publikace: Použití netkaných textilií. Pervin.cz [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.pervin.cz/pouziti>

TÜV SÜD, ©2009. Publikace: ISO 9001 Certifikace systému managementu jakosti. Tuv-sud.cz [online]. [cit. 2012-05-14]. Dostupné z: http://www.tuv-sud.cz/cz/sluzby/certifikace/iso_9001_certifikace_systemu_managementu_jakosti

VYROUBAL, ©2009. Publikace: Historie netkané textilie Pervin. Vyroubal.cz [online]. [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <http://www.vyroubal.cz/?pervin-perlan,12>

OSTATNÍ ZDROJE

Interní zdroje společnosti Perla, netkaný textil, a.s.

Rozhovory s managementem společnosti Perla, netkaný textil, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
Apod.	A podobně.
Atd.	A tak dále.
BCG	Boston Consulting Group
HNP	Hrubý národní produkt
IČO	Identifikační číslo
IMD	International Institute for Management Development
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PEST	Political, economical, social, technological
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strenghts, weaknesses, opportunities, threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: BCG matice (vlastní zpracování)	19
Obr. 2: Diagram SWOT analýzy (vlastní zpracování)	21
Obr. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil (www.vlastnicesta.cz, ©2006-2009).....	23
Obr. 4 BCG matice na odběratele (vlastní zpracování)	46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Výrobní portfolio (www.pervin.cz, ©2008)	36
Tab. 2 Odběratelé společnosti Perla, netkaný textil, a.s. (interní zdroje)	38
Tab. 3 Prodej dle odběratelů (v tis. Kč, interní zdroje)	39
Tab. 4 Číslování odběratelů pro BCG matici	45
Tab. 5 SWOT analýza - Silné stránky společnosti	47
Tab. 6 SWOT analýza - Slabé stránky společnosti	48
Tab. 7 SWOT analýza - Příležitosti společnosti	49
Tab. 8 SWOT analýza - Hrozby společnosti	49
Tab. 9 PEST analýza - faktory politické	51
Tab. 10 PEST analýza - faktory ekonomické	51
Tab. 11 PEST analýza - faktory sociální	52
Tab. 12 PEST analýza - faktory technologické	53
Tab. 13 Porterova analýza - Ohrožení ze strany nově vstupujících firem	54
Tab. 14 Porterova analýza - Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	56
Tab. 15 Porterova analýza - Tlak ze strany substitutů	58
Tab. 16 Porterova analýza - Vyjednávací síla odběratelů	59
Tab. 17 Porterova analýza - Vyjednávací síla dodavatelů	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Reklamní leták pro produkt Pervin

PŘÍLOHA P I: REKLAMNÍ LETÁK PRO PRODUKT PERVIN

PERLA

ČESKÝ
VÝROBCE
NETKANÝCH
TEXTILIÍ

PERLA, netkaný textil, a.s.
vyrábí netkaný textil ze 100%
viskózy již přes 30 let.
Materiál je pod názvem
PERLAN/PERVIN nejvíce znám
ve zdravotnictví jako jednorázová
podložka pod pacienty nebo
v zemědělství jako mléčný filtr.



Víceúčellová utěrka pervin/perlan®

z viskózy splňuje požadavky moderní doby jak po ekologické stránce (biologicky odbouratelná obdobně jako papír), tak i po stránce funkční a cenové. Spojuje v sobě komfort jednorázových materiálů bez nutnosti praní i mnohostrannost použití klasických tkaných materiálů. Její vlastnosti oceníte zejména při čištění a leštění hladkých povrchů – skla, nábytku i nerezových materiálů.



Použití ve zdravotnictví zajišťuje zdravotní nezávadnost utěrek a tím rozšiřuje jejich široké využití od utěrek a mycích žíněk v domácnosti až po průmyslové čištění ve strojírenství.

Ať už vás čeká velký jarní úklid, nebo jen potřebujete udržet každodenní pořádek a čistotu kolem sebe, s holýma rukama byste si jistě nepomohli. Tím prvním a hlavním pomocníkem jsou UTĚRKY.

V minulosti jsme znali převážně klasické materiály z bavlny a lnu, které se vyznačovaly dobrými užitnými vlastnostmi a ekologickou nezávadností.

Dnes je na trhu velké množství jednorázových utěrek z různých materiálů, že si jen těžko mezi nimi vybíráme.

Podobnými vlastnostmi jako bavlna se vyznačují utěrky z viskózových vláken.

Viskóza je vlákno přírodního charakteru vyráběné z celulózy, vyznačuje se vysokou nasákavostí, příjemným omakem a nezatěžuje přírodu.

Při výběru utěrek doporučujeme vsadit na přírodní materiály a české výrobce, kterých je v ČR naštěstí stále ještě dost.



100%
přírodní materiál

50 ks
perforovaná
netkaná textilie
v roli

pervin/perlan®



VÍCEÚČELOVÁ UTĚRKA
pro každodenní použití za sucha i mokra

- v domácnosti
- v autě
- na dovolené





- vysoká savost • dlouhá životnost • příjemná na omak
- po každém použití propáchnete a lehce vysušte
- 100% viskóza • hygienicky testovaná

GB

- Universal cloths
- Perforated roll
- Nonwoven
- Natural material

SK

- Viacúčelová utierka
- Perforovaná v rolke
- Netkaná textilná
- prírodný materiál

D

- Mehrzweckwischtuch
- Perforiert auf einer Rolle
- Vliesstoff
- Material-native

PERLA, netkaný textil a.s. ve spolupráci STEPA s.r.o.

ZB: Plyná 8, 789 01 Zábřeh Sázkovská 995 563 01 Lanšroun

tel.: 583 462 112 e-mail: info@stepa.cz www.stepa.cz

www.pervin.cz e-mail: info@pervin.cz www.pervin.cz

č. v. 501023050



5 903 05 10 20356